

سلسلة إصدارات
بميــــــك
54

الإستثمار البشرى

أدوات وخطوات قياس العائد

جاك فيليب ، رون ستون

54

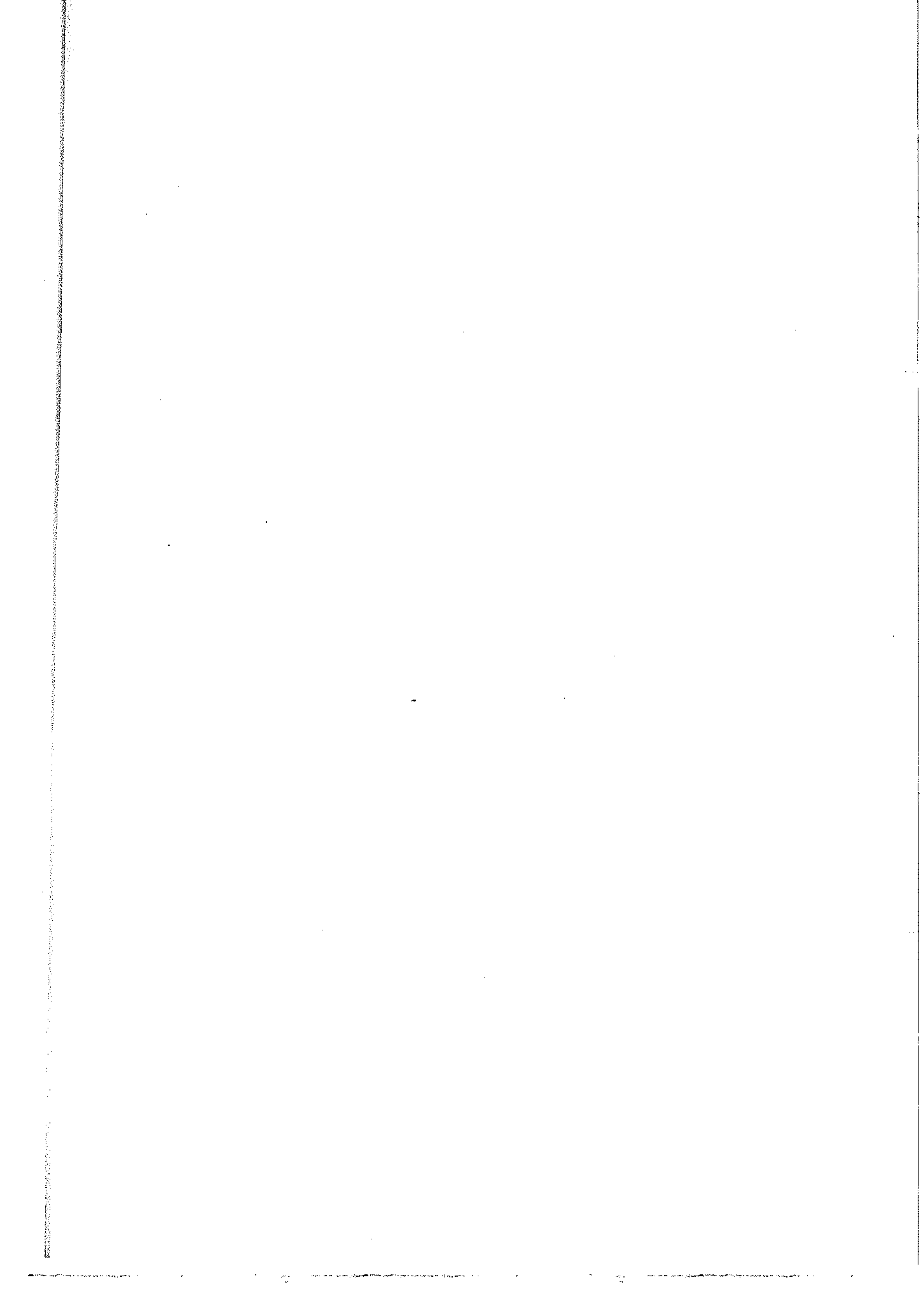
الاستثمار البشري

أدوات وخطوات قياس العائد

تأليف: جاك فيليب ورون ستون
ترجمة: إصدارات بميك

الإشراف العلمي: د. عبد الرحمن توفيق

القاهرة ٢٠٠٣





سياسة الشركة تجاه الجودة

الجودة ليست هدفا في حد ذاتها، وإنما هي بالأساس وسيلة لتحقيق الرضا المطلق والمستمر للعميل عن كل ما يصله من خبرات وخدمات ومنتجات تقدمها له "بميك". ومبادئنا الأساسية لتحقيق ذلك، أن نقدم ما يفوق توقعاته وبتوقيت يتطابق أو يسبق ما اتفق عليه، وبلمسة شخصية إنسانية تحتفظ به عميلا دائما للشركة، مع العمل على التجديد والابتكار المستمر لتقديم قيمة مضافة تسعد من يتعاملون معنا وترقى بطموحاتهم، وذلك في إطار فلسفة وسياسة الشركة التي تستهدف تقديم نموذج رفيع المستوى للإدارة العربية إسهاما في بناء وتكوين قادة المستقبل.

الناشر

مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"

٢٣ شارع عامر، ميدان المساحة، الدقي، الجيزة جمهورية مصر العربية

ص.ب.: ٣٣٨ الأورمان ـ رمز بريدي: ١٢٦١٢

هاتف/فاكس: ٧٦١٠٣٩٨ ـ ٧٦١٠٣١٧

بريد إليكتروني : **info@pmecegypt.com**

موقعنا على الإنترنت : **www.pmecegypt.com**

رقم الإيداع القانوني: ١٧٨٤٨ /٢٠٠٣م

الترقيم الدولي : **977-337-154-9**

بيانات فهرس الكتاب:

الاستثمار البشري .. أدوات وخطوات قياس العائد

تأليف : جاك فيليب ورون ستون

ترجمة: إصدرات بميك ـــ الإشراف العلمي : د. عبد الرحمن توفيق

مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" القاهرة، ٢٠٠٣م ـ ٤٤٠ صفحة

"بميك" **650.1**

المحتويات

مقدمة الناشر

إن قياس العائد على الاستثمار البشري يعد أحد التحديات الرئيسية للعاملين فيه أو للمفكرين المهتمين بتعظيم الاستفادة من العنصر البشري. وبالرغم من أن استخدام كلمة (استثمار) يجب أن يتبعه بالضرورة استخدام الأرقام في حسابات (التكلفة والعائد) وبالتالي يخضع ضمن أنشطة الإدارة المالية، إلا أن الوضع الحالي غير ذلك. فأساليب قياس العائد على الاستثمار البشري لم تصل بعد إلى حد اليقين المطلق مثلها في ذلك مثل آليات عديدة في الإدارة وغيرها من مجالات تطوير الأداء الإنساني.

وفق هذا الكتاب فإن هناك (ألف) طريقة لحساب العائد على الاستثمار. وجميعها يخضع لمعايير الاختيار والاختبار التي نحددها نحن، ويبقى السؤال دائماً هو كيف نختار ونطبق ونقيم، ثم نحسب النتيجة، وفي الختام كيف نعرض ما توصلنا إليه من نتائج؟.

هذا الكتاب يعد مرجعاً أساسياً شاملاً يجمع بين:

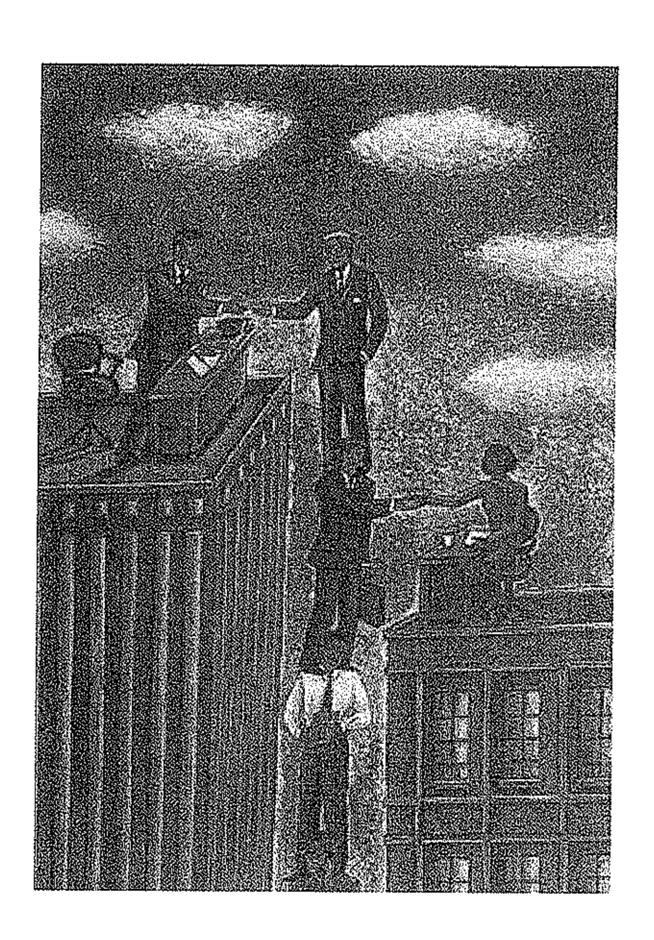
- الأدوات العلمية.
- الخطوات التطبيقية.
- النماذج العلمية.
- الحالات التطبيقية.

التي يحتاج إليها الممارس لكي يجيب على السؤال الذهبي دائم الترديد وهو ترى ما هو العائد على جهود إدارة الموارد البشرية وكيف نحسبها ونقيمها تمهيداً لاتخاذ قرار بشأن تدعيمها أو تحييدها أو تجميدها.

إذا لم يحدث التعلم والتطبيق بالنسبة لعملية قياس العائد في وظيفة التنمية البشرية ذاتها، عندئذ يصبح من المستحيل قياس العائد من الاستثمار البشري للأنشطة الأخرى.

د. عبد الرحمن توفيق

الفصل الأول



قصة العائد على الاستثمار

الفصل الأول

قصة العائد على الاستثمار

لعلنا جميعا نلاحظ الجدل الدائر حول قياس العائد على الاستثمار في الموارد البشرية، فنادرا ما يحظى أي موضوع من اهتمام وتفكير مثل ما ناله موضوع العائد على الاستثمار، حتى أن البعض وصفه بأنه غير مناسب، في حين أكد البعض الآخر على أنه يمثل الإجابة الحقيقية عن سؤال هام.

إن الحقيقة تكمن أساسا في موضع ما بين هذين الرأيين المتناقضين، ففهم واستيعاب مدى الحاجة إلى عملية العائد على الاستثمار ونقاط الضعف والقوة الكامنة فيها يتيح لنا إمكانية الاستعانة بمدخل منطقي وتطبيق مزيج مناسب من استراتيجيات التقييم داخل وظيفة الموارد البشرية.

سوف نتعرض في هذا الكتاب لعملية العائد على الاستثمار التي تعتبر مدخلا بالغ الأهمية في تقييم أحد برامج الموارد البشرية التي تؤدي إلى ستة أنماط من مقاييس النتائج.

ونود أن نؤكد أولا على أن العائد على الاستثمار ليس مجرد ظاهرة أو "موضة" نتبعها لفترة ثم تختفي، فمفهوم العائد على الاستثمار شاع استخدامه لقرون عديدة، ففي فترة العشرينات كان العائد على الاستثمار هو الأداة الضرورية لإضافة قيمة إلى ربحية الاستثمارات. واتسع نطاق تطبيق هذا المفهوم بمرور الوقت ليشمل كافة أشكال الاستثمارات بما في ذلك الموارد البشرية، والتدريب والتعليم ومبادرات التغيير والتكنولوجيا.

وفي الوقت الحالي، قامت العديد من المنظمات بوضع قياسات ومعادلات العائد على الاستثمار لبرامج الموارد البشرية، كما قام الباحثون بكتابة العديد من الحالات والتطبيقات العملية في هذا المجال، وإن كانت الكتابات العربية لا تعدو سوى كتابات متناثرة ومتنوعة فضلاً عن الإسهام الحقيقي الذي صدر عن مركز الخبرات المهنية للإدارة بعنوان تقييم التدريب وقياس العائد على الاستثمار الذي يعد اللبنة الأولى في هذا المجال باللغة العربية.

أولا: مداخل قياس أداء الموارد البشرية

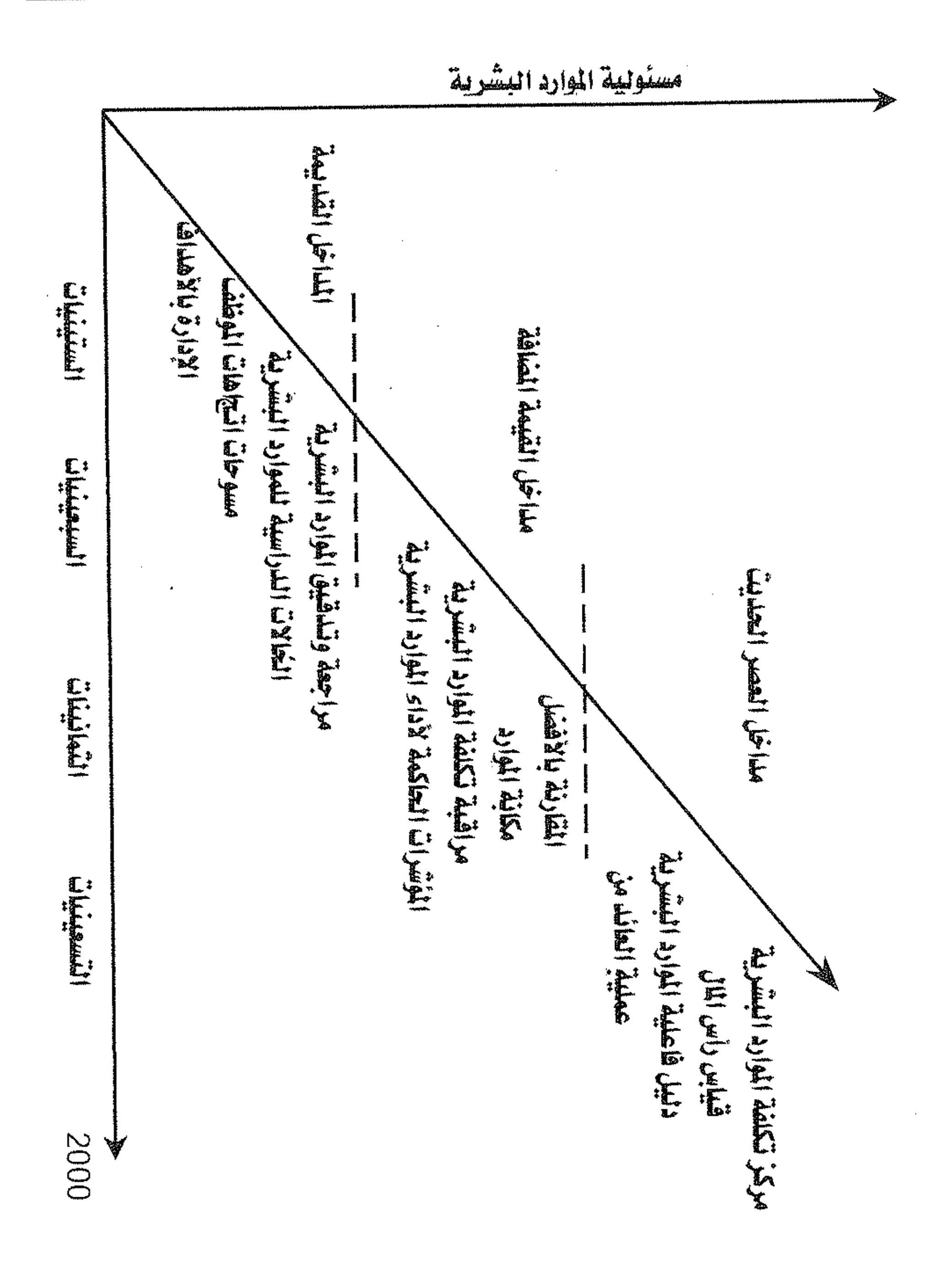
لحسن الحظ، حققت وظيفة الموارد البشرية تقدما ملحوظا في السنوات القليلة الماضية، فمنذ الستينات تم استخدام العديد من المداخل التي تغيرت بمرور الوقت كما هو موضح في الشكل رقم (١/١) الذي يعرض إطارا تقريبيا لاستخدام مداخل القياس عبر الزمن.

ويبقى التحدي الحقيقي هو تحديد واختيار المدخل الصحيح للقياس، وليس الجدل حول فروق القياس من عدمه.

سنتناول في الصفحات التالية تلك المداخل وعلى الرغم من استعراض كل منها على حدة، إلا أنه يجب النظر إليها باعتبارها متداخلة ومتكاملة.

١/١ المداخل القديمة

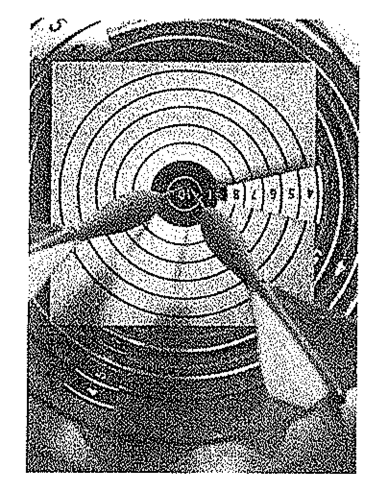
تتضمن المداخل الأولى تلك التي تم تجربتها وأصبحت مألوفة لنا، وعلى الرغم من أن الكثير من المنظمات لم تزل تستخدمها حتى الآن، إلا أن المداخل الأخرى يتم استخدامها أيضا بهدف الحصول على نتائج أكثر كفاءة وفاعلية.



الشكل رقم (١/١): مداخل قياس أداء الموارد البشرية

١/١/١ إدارة الموارد البشرية بالأهداف

لقد حققت عملية تقييم قياس مدى التقدم نحو أهداف أداء الموارد البشرية شيوعاً وانتشاراً في فترة الستينات نتيجة لانتشار استخدام منهج الإدارة بالأهداف Management by Objectives (MBO) وهو المنهج الذي تمكنت إدارة الموارد البشرية من خلاله وضع أهداف محددة وتقييم الأداء مقابل تلك الأهداف.



لقد اعتمدت الأهداف على ما تحقق من رغبات الإدارة، أو على الأمور التي أدركت الإدارة أهميتها وضرورتها لتحقيق مستوى مناسب للأداء، فنظرا لأن مقاييس معدل دوران العمل والتغيب والرضاء الوظيفي وصحة العاملين ونفقات المعاشات تعتبر من المقاييس الكمية، فقد تم اعتبارها أهدافا لكثير من وظائف الموارد البشرية. وبصرف النظر عن المقاييس التي تم اختيارها، يجب أن تكون مرتبطة بأداء المنظمة لكي تمثل مداخل ذات مقيمة تعكس مدى مساهمة الموارد البشرية في المنظمة.

٢/١/١ مسوحات اتجاهات العاملين

لم تزل الكثير من المنظمات تستخدم مسوحات اتجاهات العاملين لتقييم فاعلية إدارات الموارد البشرية، فهذه المسوحات تعمل على ربط اتجاهات العاملين بالأداء التنظيمي، فقد تم تصميم إحدى الدراسات لقياس تأثير المسوحات على إحدى المنظمات التي قارنت استخدام مسوحات العاملين مع ربحية المنظمة.

وكما كان متوقعا، كانت المنظمات الأكثر ربحية هي التي استخدمت مسوحات اتجاهات العاملين أكثر من المنظمات الأخرى في الصناعة.

ومن جانب آخر، كانت المنظمات الأقل ربحية هي تلك المنظمات التي لم تستخدم مسوحات اتجاهات العاملين إلا نادرا، هذا بالإضافة إلى أن هناك دراسات أخرى برهنت على وجود علاقات بين أداء المنظمة واتجاهات العاملين.

وعلى الرغم من أن هذه طريقة واحدة لجمع المعلومات المتعلقة بأداء المنظمة، إلا أنها غالبا ما تستخدم جنبا إلى جنب مع الأساليب الأخرى.

٣/١/١ الحالات الدراسية عن الموارد البشرية

المدخل الآخر لتقييم مدى نجاح برامج الموارد البشرية هي عرض النتائج في صورة حالة دراسية أمام مجموعة من المستمعين. فعلى سبيل المثال، قد تعرض إحدى المنظمات نتائج نجاح أحد برامج إدارة العمالة في صورة حالة دراسية توزع على جميع العاملين.

إن لهذه الحالات الدراسية قيمة هامة ويمكن عرضها بتكاليف قليلة، حيث يتم وضعها باستخدام البيانات المتعلقة بأداء الموارد البشرية وردود أفعال الأفراد أو المقابلات مع المشاركين في برامج أو خدمات الموارد البشرية.

لهذا المدخل بعض نقاط الضعف، حيث أنه لا يمثل مقياسا متوازنا لأداء وظيفة الموارد البشرية، ولكنه يقدم بعض الدلائل على نجاح برامج معينة، كما أنه عادة ما لا يمثل تقييما مستمرا سواء لأي برنامج بعينه أو الوظيفة بأكملها...لذلك فقد يكون بمثابة الاختيار الوحيد المتاح في حالة ما إذا تقرر استخدامه.

فضلاً على أن هذا المدخل على الوصف، وعادة ما يعتمد تقييم النجاح على من يقدم البيانات التي تتضمنها الحالة الدراسية. هذا بالإضافة إلى أن البيانات الكمية لا تعتبر دائما جزءا من هذه الحالات. وعلى الرغم من وجود هذه النقاط السلبية، إلا أن مدخل دراسة الحالة يعد جزءا هاما من المقاييس الكلية التي تستخدمها المنظمة.

٤/١/١ مراجعة الموارد البشرية

هو عملية تدقيقية وتحليلية تعمل على توضيح فاعلية وظيفة الموارد البشرية، حيث تتبع منهجا منظما لجمع وتصنيف وتحليل البيانات بدقة وعمق لفترة ممتدة، عادة ما تكون لعام واحد، بدلا من التقارير اليومية الرسمية وغير الرسمية.

لقد تزايد معدل استخدام هذا المدخل إلى حد كبير والسبب في ذلك هو الالتزام بدفع وظيفة الموارد البشرية من إطار الخدمة إلى الإطار الاستراتيجي.

يعتبر مدخل مراجعة الموارد البشرية امتدادا للتدقيق والمراجعة التقليدية التي كانت، حتى السنوات الأخيرة، مقصورة على العمليات المالية للمنظمة، فقد حدث توسع هائل في إطار التطبيق ومحور التركيز وأنواع المعلومات التي يتم تدقيقها، فبالإضافة للموارد البشرية، تحول التدقيق الآن إلى الإنتاج والعمليات والمبيعات والجودة ومعالجة البيانات والهندسة.

لقد أصبحت عملية التدقيق والمراجعة أداة تحليلية حاكمة لفحص وتقييم مدى فاعلية، أو سوء، أداء النشاط فمن خلال هذه العملية تتوفر قاعدة بيانات أساسية تسمح بالقيام بإجراءات تحسين أداء الموارد البشرية، كما أنها تساعد على تحسين كفاءة وظيفة الموارد البشرية.

٥/١/١ المؤشرات الحاكمة للموارد البشرية

في بعض الجهود المبذولة لتقييم الموارد البشرية، تستخدم المقاييس الحاكمة لتعكس الجهود الرئيسية لوظيفة الموارد البشرية، ففي بعض الحالات يتم ربط هذه المقاييس بالأداء التنظيمي.

إن مدخل المؤشرات الحاكمة قد يكون أفضل الطرق المعروفة في تقييم الموارد البشرية حيث يتضمن مجموعة من المقاييس الكمية مثل معدل تكرار الحدث ومعدل التغيب ومعدل الدوران ومتوسط الوقت اللازم لاستيفاء الطلبات.

قد تتوافر المؤشرات الحاكمة من العديد من المجالات مثل:

- التوظيف.
- إدارة المعاشات.
- التنوع.
- مزايا العاملين.
- التعلم والتطوير.
- بيئة العمل/السلامة.
- الأداء.
- علاقات العمل.
- المسارات الوظيفية.
- الفاعلية الكلية.

على الرغم من أن محاولة تطبيق مدخل المقاييس الحاكمة على الأداء التنظيمي قد يبدو مقبولا، إلا أن الدليل على وجود هذه العلاقة المباشرة ليس كافيا، فهذا المجال لم يزل في حاجة إلى المزيد من الدعم والبحث والدراسة.

٦/١/١ مراقبة تكلفة الموارد البشرية

على الرغم من إدراك معظم المديرين للتكاليف الإجمالية للمرتبات والمزايا، إلا أنهم لا يدركون أن التغيرات في ممارسات الموارد البشرية يمكن أن ينعكس في صورة زيادة في التكلفة.

وأحد المداخل المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية، هو وضع تكاليف الموارد البشرية واستخدامها في المقارنات مع معايير التكلفة، فبعض المنظمات تقوم بمقارنة تلك التكلفة بالتكاليف الداخلية الأخرى، وهذه المقارنات يمكن أن تعزز الرضاء الذاتي، أما المقارنة بالمنظمات المشابهة الأخرى فقد يكون أكثر فاعلية.

وتتضمن تكاليف الموارد البشرية التي تراقبها المنظمات ما يلي:

- التوظيف
  - تكلفة التوظيف.
  - تكلفة التهيئة والإعداد.
- التعلم والتطوير
  - التكلفة لكل موظف.
  - إجمالي التكلفة كنسبة من المرتبات.
- المزايا
  - التكاليف كنسبة من المرتبات.
  - تكاليف الرعاية الصحية لكل موظف.
- المعاش
  - نفقات المعاش كنسبة من نفقات التشغيل.
  - إجمالي تكلفة المعاش.

- <u>عدالة التوظيف</u>
  - التكلفة لكل شكوى.
  - تكلفة التقاضي.
- <u>علاقات العمل</u>
  - التكلفة لكل شكوى.
  - تكلفة التوقيف عن العمل.
- <u>السلامة والصحة المهنية</u>
  - تكاليف الحوادث.
  - تكلفة الاستدعاء للمحكمة.
- <u>الموارد البشرية الكلية</u>
  - تكلفة الموارد البشرية كنسبة من نفقات التشغيل.
  - تكلفة دوران العمالة.

إن الاقتصار على تتبع التكاليف ليس ضمانا للارتباط المباشر بالأداء التنظيمي، هذا بالإضافة إلى أنه على الرغم من فائدة مقارنات التكاليف، إلا أن بيانات التكاليف القياسية النمطية للموارد البشرية ليست متاحة حتى الآن، فمن وجهة النظر العملية، تعتبر عملية مراقبة تكاليف الموارد البشرية عملية ضرورية بوصفها من مدخلات لمداخل التقييم الأخرى. فعلى سبيل المثال، عندما نقوم بتحليل التكلفة والعائد، نحن في حاجة إلى بيانات تكاليف الموارد البشرية لإجراء المقارنات.

٧/١/١ مكانة الموارد البشرية

يرى بعض قادة الموارد البشرية أن فاعلية وظيفة الموارد البشرية يجب تقييمها عن طريق إرجاع الأثر من الأطراف الذين يستفيدون من خدماتها، والذين غالبا ما يطلق عليهم اسم "جمهور الناخبين" أو العملاء وهم الذين يعتمدون على وظيفة الموارد البشرية.

يؤكد المؤيدون لهذا المدخل على أهمية قياس مدى إدراك المستفيدين لوظيفة الموارد البشرية، وأن هذه الوظيفة يجب أن تكون فعالة، كما يجب أن يشعر المستفيدون منها بالرضاء.

وعلى أية حال، هناك بعض الحقيقة على وجود علاقة بين مستويات رضاء المستفيدين والأداء التنظيمي الكلي، فهذه العملية تتجاهل مخرجات الموارد البشرية التي قد تؤثر بصورة مباشرة على المستويات الإدارية الدنيا.

٨/١/١ المقارنة بالأفضل

قامت بعض المنظمات بوضع مقاييس رئيسية حاكمة تمثل مخرجات وظيفة الموارد البشرية، حيث يتم مقارنة هذه المقاييس بالمقاييس الأخرى المستخدمة في المنظمات التي تمتلك أفضل الممارسات داخل صناعة معينة.

إن هذه العملية المعروفة باسم المقارنة التنافسية بالأفضل، بدأت كأداة تطويرية هامة أثناء حركة الجودة الأمريكية " American quality movement" وعلى الرغم من الاهتمام الزائد بهذه العملية، فقليل من المنظمات هي التي تدرك ما تقوم به عندما تلتزم بواحدة من

دراسات المقارنة بالأفضل، فالبعض يرى العملية على أنها مجرد مقارنة بين العمليات لضمان التشابه الوظيفي مع المنظمات الأخرى، بينما يقبل البعض الآخر تلك العملية بصورة أكثر جدية ويتعاملون معها على أنها عملية تعليمية يمكن أن تؤدي إلى تحسين الفاعلية الكلية للموارد البشرية. وعلى الرغم من أن مدخل "المقارنة بالأفضل" قد أثبت نجاحه في الجودة والمجالات الأخرى، إلا أنه يتقدم بخطوات بطيئة داخل وظيفة الموارد البشرية.

٩/١/١ العائد على الاستثمار

ربما يكون هذا المدخل من أكثر المداخل قبولا لتقييم الموارد البشرية حيث يتم فيه مقارنة تكاليف برامج الموارد البشرية مع العائد منها، ففي معظم الحالات يمكن أن تحديد ومراقبة تكاليف برامج الموارد البشرية.

وعلى الرغم من وجود بعض الذي يظهر أحيانا في طرق تخصيص تكاليف معينة، إلا أن التكاليف الكلية عادة ما يمكن تحديدها بدقة، فالصعوبة تكمن أساسا في تحديد العائد، حيث أن الكثير من الحالات تتطلب تدخل الخبراء لتحديد القيم المالية للعائد الناتج من البرامج، خاصة فيما يتعلق بالعائد غير الملموس، ونتيجة لذلك، أحيانا ما نتجاهل هذا المدخل كأداة للتقييم.

وعلى أية حال، هناك العديد من الأساليب الموثوق بها والتي يمكن عن طريقها وضع تقديرات دقيقة، وهو ما سنتعرض له في هذا الكتاب.

لقد حققت عملية العائد على الاستثمار نجاحا في مجال الموارد البشرية وأيضا التدريب والتطوير والجودة والتكنولوجيا وإدارة التغيير، حيث يستخدم هذا المدخل في القياس والتقييم في القطاعين العام والخاص على المستوى العالمي.

تعتمد هذه العملية على المعادلات المالية الأساسية أو العائد مقسوما على الاستثمار أو صافي العائد مقسوما على التكاليف، وعلى الرغم من وجود العديد من العمليات في الأسواق في وقتنا الحالي والتي تهتم بقياس بعض مستويات تأثير برامج الموارد البشرية، إلا أن معظمها لا يتوافق مع المعايير واختبار الثقة اللازم للعملية الفعالة للعائد من الاستثمار.

١٠/١/١ دليل فاعلية الموارد البشرية

حاولت فئة قليلة من المنظمات وضع دليل مركّب لفاعلية وظيفة الموارد البشرية، فمن أوائل تلك الأدلة دليل"علاقات العاملين" واستخدمته شركة "جنرال إليكتريك" في الخمسينات، وقد اعتمد على ثمانية مؤشرات تم اختيارها من دراسة تفصيلية لسلوك العاملين ومن بينها مؤشرات التغيب والفصل والشكاوى والتوقيف عن العمل.

هناك أيضا دليل آخر يطلق عليه اسم "دليل أداء الموارد البشرية" يستخدم عددا ضخما من بنوك المعلومات التي وفرتها نظم الموارد البشرية، وقد تم استخدامه بنجاح في تقييم وظائف الموارد البشرية مثل الاختيار والمعاشات والتطوير إلا أنه لم تحدث أية محاولات لتدعيم هذا الدليل نحو الأداء التنظيمي.

أكثر الدراسات عمقاً

لقد كانت أكثر الدراسات عمقا وتركيزا حول هذا الموضوع تلك التي نفذت بهدف وضع واختبار دليل فاعلية الموارد البشرية، حيث شملت واحد وسبعين منظمة من ثمانية قطاعات صناعية، وقدمت دليلا عمليا للعلاقة بين أداء الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية. لقد تم تعريف ستة مقاييس لأداء إدارة الموارد البشرية لاستخدامها في هذه الدراسة:

- نفقات الموارد البشرية/ النفقات الكلية للتشغيل.
- التعويضات الكلية/ النفقات الكلية للتشغيل.
- التكاليف الكلية للمزايا/ التكاليف الكلية للتشغيل.
- نفقات التدريب والتطوير/ إجمالي العاملين.
- معدل التغيب.
- معدل الدوران.



لقد أظهر دليل فاعلية الموارد البشرية مزيجا من المقاييس الستة كما تم وضع ارتباطات هامة بالنسبة للعائد/العاملين والأصول/ تكاليف العاملين والدخل التشغيلي/تكاليف العاملين والدخل التشغيلي/ حقوق المساهمين. إن السبب في جاذبية مدخل الدليل هو سهولة حسابه وفهمه بالإضافة إلى إمكانية استخدامه في المقارنة بين منظمة وأخرى واستخدامه في الرقابة الداخلية ووضع الأهداف.

١١/١/١ قياس رأس المال البشري

في بداية الستينات والسبعينات انتشر استخدام مدخل جديد للتقييم أطلق عليه اسم "محاسبة الموارد البشرية"، إلا أن الاهتمام بهذا المدخل بدأ في التراجع مع بداية الثمانينات.

في وقتنا الحالي بدأ استخدام هذا المفهوم مرة أخرى تحت مسمى جديد هو "قياس رأس المال البشري" في محاولة لوضع قيمة للعاملين كأصول في المنظمة ولقياس التحسينات أو التغيرات في هذه القيم عن طريق استخدام المبادئ المحاسبية القياسية.

يمثل هذا المدخل امتدادا للمبادئ المحاسبية المتعلقة بالتوفيق بين التكلفة والعائد وبين تنظيم البيانات للوصول إلى معلومات في صورة مالية، فالموارد البشرية تمثل أصولا أو استثمارات للمنظمة، والمقاييس المستخدمة لقياس تلك الأصول تتشابه مع مقاييس الأصول الأخرى.

وعلى الرغم تحقيق مفهوم قياس رأس المال البشري نجاحا وشهرة واسعة، إلا أن هناك العديد من الانتقادات التي وجهت له، فقد تطور هذا المفهوم ببطء نتيجة للجدل الذي ثار حول ثلاثة أمور (١) إذا كان الكائن البشري من الأصول (٢) ما هي التكاليف التي يجب تحويلها إلى تكاليف رأسمالية، (٣) وما هي الطرق الأكثر ملاءمة لوضع قيمة للعاملين مع التحويل النهائي لمثل هذه القيمة إلى نفقة.

هناك مشكلات قانونية بالنسبة لمفهوم أن العاملين يمكن أن تمتلكهم وتسيطر عليهم المنظمة بدعوى أنهم من أصولها هذا بالإضافة إلى أن المنظمات ستبدأ في وضع القيمة المالية لأصولها البشرية في ميزانياتها الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى التفكير في التكلفة المتزايدة لتطبيق نظام محاسبي لقياس رأس المال البشري.

١٢/١/١ مركز ربحية الموارد البشرية

طبقا لبعض الباحثين والممارسين، يعتبر مدخل "مركز الربحية" هو المدخل النهائي للتقييم حيث يتطلب التحول من النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية كمركز تكلفة تتراكم فيه التكاليف، إلى النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار يمكن أن يحقق مساهمات ويعمل في بعض الحالات كمركز ربحية حقيقي.

إن زيادة الاستثمار في الموارد البشرية من خلال العمالة الإضافية والبرامج والموارد يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، حيث أن الإدارات المستفيدة مثل الإنتاج والعمليات والمبيعات والإدارة الهندسية يتم محاسبتها ماليا مقابل الخدمات التي تقدمها لها إدارة الموارد البشرية، دون أن يقيدها ذلك أو يمنعها من الاستعانة بخدمات خارجية بدلا من الخدمات التي توفرها وظيفة الموارد البشرية.

وبطبيعة الحال ينتهي تقييم النتائج أما بأن تحقق إدارة الموارد البشرية أرباحاً أو تتعادل مصروفاتها وإيراداتها أو قد تحقق خسائر، والربح في هذه الحالة يمثل عائدا ماليا على الاستثمار مخصص لإدارة الموارد البشرية.

إن تبني هذا المدخل يتطلب أن تصبح إدارة الموارد البشرية موجهة بالعملاء وواعية بالجودة في تقديم الخدمات والبرامج ـ فبعض المنظمات قامت بتوسيع نطاق هذا المفهوم ليشمل بيع خدمات الموارد البشرية لعملاء خارج المنظمة، وبالتالي توليد دخلا إضافيا للمنظمة.

وعلى الرغم من أن مدخل مركز الربحية قد حقق بعض التقدم وعائدا لا بأس به، إلا أن هناك بعض المعوقات الإدارية والمحاسبية التي تعترض تطبيقه، الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم تطبيقه بالكامل في معظم المنظمات.

ثانيا: ملخص لمداخل تقييم أداء الموارد البشرية

على الرغم من وجود العديد من مداخل التقييم، واستخدام أدوات متنوعة، والاعتماد على افتراضات متعددة، إلا أن إدارات الموارد البشرية لم تزل تواجه صعوبات أمام نجاحها في استخدام المداخل الحالية.

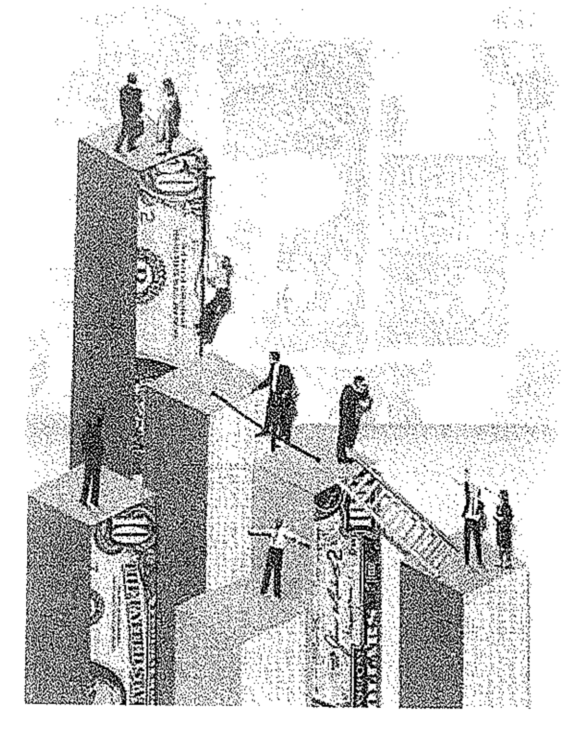
ولسوء الحظ، هناك القليل من قصص النجاح عن البرامج الشاملة لتقييم الموارد البشرية والتي توضح مدى مساهمات الوظيفة، فكثير من الباحثين قاموا بالتشكيك في المدخل الكمي للتقييم، وأشاروا إلى أن العائد على الاستثمار في العاملين يجب استخدامه بحذر وحكمة، وأن أي عائد قد يكون نتيجة للأنشطة التي يبادر بها أطراف أخرى غير العاملين في الموارد البشرية. هذا بالإضافة إلى أن بعض المديرين شككوا أيضا في متطلبات المستويات الدنيا من برامج الموارد البشرية حيث ادعوا أنه من غير الممكن فصل المزايا المالية التي قد تتلقاها المنظمة من برامج الموارد البشرية.

وعلى الرغم من وجود توجه هام ورئيسي نحو مساءلة الموارد البشرية، فإن المشكلة الأساسية هي أن مداخل التقييم غير قادرة على توفير ما تريده منها الإدارة العليا وأيضا الممارسين لأنشطة الموارد البشرية أي **أنها غير قادرة على توفير البيانات الموضوعية التي تعكس مساهمة الموارد البشرية في فاعلية المنظمة**.

إن المداخل الإثني عشر التي أشرنا إليها في الصفحات السابقة تشكل في مجموعها نظاما لمجموعة من الأدوات المفيدة التي تمكّن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجية كاملة تبرز مساهماتها.

يتضمن الجدول رقم (١/١) مقارنة بين هذه المداخل بوصفها مداخل لجمع البيانات الوصفية والكمية من مصادر متعددة.

أما الجدول رقم (١/٢) فيوضح كيفية استخدام كل مدخل في توفير مدخلات لموضوع أو قضية معينة مثل دوران العمالة.



وعلى الرغم من ضرورة استخدام مداخل متعددة لقياس الجوانب الهامة مثل دوران العمالة، فإن الإصرار على استخدام جميع المداخل يعد أمرا غير مقبول ومبالغ فيه.

من بين المداخل الإثني عشر مدخل عملية العائد على الاستثمار، وهو المدخل الذي نتناوله بالتفصيل في هذا الكتاب، حيث يوفر لنا مدخلا متوازنا لقياس تأثير مبادرات الموارد البشرية، وهو المدخل الذي تستخدمه وتطبقه المنظمات العالمية، بالإضافة إلى إمكانية تطبيقه بمعظم المنظمات بغض النظر عن حجمها.

جدول رقم (١/١): مقارنة بين مداخل قياس أداء الموارد البشرية

	المدخل	محور القياس	التكلفة النسبية	القيمة النسبية للمعلومات
١	إدارة الموارد البشرية بالأهداف	وضع الأهداف لمقاييس أداء الموارد البشرية	منخفض	متوسط
٢	المسوحات.	الاتجاهات/الإدراك	متوسط	متوسط
٣	الحالات الدراسية للموارد البشرية.	التوصيف الوصفي مع البيانات	منخفض	منخفض
٤	مراجعة الموارد البشرية.	الكفاية/ توافر الممارسة	منخفض	منخفض
٥	المؤشرات الحاكمة للموارد البشرية.	مقاييس أداء البرنامج/الوظيفة	متوسط	متوسط
٦	مراقبة تكاليف الموارد البشرية	البرنامج/الوظيفة	منخفض	منخفض
٧	مكانة الموارد البشرية.	الاتجاهات/الإدراك	متوسط	متوسط
٨	المقارنة بالأفضل.	مقاييس الأداء/الممارسات	مرتفع	مرتفع
٩	العائد على الاستثمار.	العائد مقابل التكلفة	مرتفع	مرتفع
١٠	دليل فاعلية الموارد البشرية.	مؤشرات حاكمة متعددة	مرتفع	مرتفع
١١	محاسبة الموارد البشرية/رأس المال البشري	قيمة المهارات/الإمكانيات/أداء العاملين	مرتفع	متوسط
١٢	الموارد البشرية كمركز ربحية.	ربحية البرامج/الخدمات	مرتفع	مرتفع

جدول رقم (٢/١) الدمج بين المداخل المتنوعة لقياس أداء الموارد البشرية بالتطبيق على:

مراقبة وتحليل وعرض المعلومات المتعلقة بدوران العمالة

	محور التركيز	كيفية استخدام المدخل
١ ـ إدارة الموارد البشرية بالأهداف	هاهو هدفنا بالنسبة لدوران العمالة خلال العام القادم....	وضع أهداف محددة لمقاييس دوران العمالة تعكس الأداء السابق والعوامل الداخلية والضغوط البيئية والجهود المخططة لتجنب/تقليل دوران العمالة.
٢ ـ بيانات مسوحات العاملين	معدل الدوران مرتبط بـ .	يتم تحليل مقاييس الرضاء الوظيفي التي ترتبط بدوران العمالة. ويتم وضع الارتباطات من خلال البحوث أو التحليل داخل المنظمة.
٣ ـ الحالات الدراسية	في موقف واحد، تجنبنا دوران العمالة عن طريق.......	يتم توثيق الحالات العملية الناجحة والتي تم فيها تقليل دوران العمالة. كما يتم أيضا إبراز جهود الوقاية من دوران العمالة والتركيز عليها في الحالات الدراسية.
٤ ـ مراجعة الموارد البشرية	ها هي الطريقة التي استطعنا من خلالها الالتزام بممارساتنا المتعلقة بالوقاية من دوران العمالة.	مراجعة السياسات والإجراءات والممارسات العديدة التي أدت إلى تجنب ومراقبة وتحليل دوران العمالة، وذلك بهدف استكمالها وتدقيقها وزيادة فاعليتها حيث يتضمن إطار هذه المراجعة ممارسات مثل مقابلات ترك العمل ونظم معالجة الشكاوى.
٥ ـ المؤشرات الرئيسية الحاكمة	هاهو مستوى تقدمنا في هذا المقياس الهام لأداء الموارد البشرية.	يمثل دوران العمالة واحدا من المؤشرات الرئيسية الحاكمة المستخدمة في معظم المنظمات، ويتم مقارنته مع التوجهات

	محور التركيز	كيفية استخدام المدخل
		التاريخية داخليا ومع المنظمات الأخرى من خلال التقارير مثل "تقرير ساراتوجا لفاعلية الموارد البشرية".
٦ـ مراقبة تكاليف الموارد البشرية	ها هي تكاليف دوران العمالة......	يتم حساب كافة التكاليف المحملة أو تقديرها على أساس الدراسات المقارنة لدوران العمالة. من المفيد الوصول إلى اتفاق بشأن التكلفة التقديرية لدوران العمالة وإبلاغها بصورة منتظمة للمستويات التشغيلية ذات معدلات الدوران المرتفعة.
٧ـ مكانة الموارد البشرية	هذه هي الطريقة التي نتعامل بها مع دوران العمالة	يقوم المساهمون بعرض الطريقة التي تتعامل بها المنظمة لتتجنب دوران العمالة، وتستجيب لقضايا دوران العمالة، وتعالج مشكلاته.
٨ـ المقارنة بالأفضل	هاهي الطريقة التي يتعامل بها المنافسون مع دوران العمالة....	تعتبر بيانات دوران العمالة تبعا للفئات والتصنيف والإقليم والمنظمة من العناصر الهامة في مشروعات المقارنة التنافسية بالأفضل، هذا بالإضافة إلى البرامج والممارسات المحددة للوقاية من دوران العمالة أو تقليل معدلاتها.
٩ـ العائد على الاستثمار	هذا هو العائد على الاستثمار في برامج تقليل دوران العمالة.....	يتم وضع وتطبيق البرامج الخاصة بالوقاية من دوران العمالة أو تقليل معدلاتها، وحساب العائد الفعلي من الاستثمار فيها ثم مقارنة العائد المالي مع التكلفة الفعلية للبرنامج.

	محور التركيز	كيفية استخدام المدخل
١٠- دليل فاعلية الموارد البشرية	يمثل العائد على الاستثمار واحدا من مقاييس عديدة في دليل الموارد البشرية.	يتضمن دليل فاعلية الموارد البشرية مقاييسا عديدة بما في ذلك دوران العمالة الذي يعتبر أكثر المقاييس أهمية. وعندما يتم دمج هذا المقياس يتم ربط الدليل بإنتاجية وربحية المنظمة.
١١- محاسبة الموارد البشرية/رأس المال البشري	إن الطريقة التي نعالج بها دوران العمل تعكس مدى تقدمنا في مجال رأس المال البشري.....	يعتبر دوران العمالة واحدا من المقاييس الهامة لرأس المال البشري في معظم المنظمات، فانخفاض معدل دوران العمالة يعكس أن المنظمة تحتفظ لديها بالعاملين المتميزين، أما ارتفاع معدل الدوران فيعكس النقص في رأس المال الفكري في حين أن انعدام دوران العمالة فيدل على النقص الشديد الأفكار الجديدة التي تتوافر من العاملين الجدد.
١٢- الموارد البشرية كمركز ربحية	هذه هي تكاليف تقليل دوران العمالة...	يتم محاسبة الإدارات أو الأقسام أو الأقاليم أو الوحدات التشغيلية عن البرامج أو الخدمات المتعلقة بالوقاية من دوران العمالة أو تقليل معدلاتها، حيث يقوم العميل بتسديد رسوم مقابل تلك الخدمات وعادة ما تكون معادلة لما قد يدفعه للحصول على الخدمات ذاتها من الخارج.

ثالثا: لماذا العائد على الاستثمار؟

لقد شغلت عملية وضع مجموعة من المقاييس المتوازنة، بما فيها مقاييس العائد على الاستثمار، مكانا بارزا بين القضايا الحيوية الهامة في مجال الموارد البشرية، وبرز موضوع العائد على الاستثمار واحتل مكانه في جداول أعمال المؤتمرات والندوات وملتقيات القادة والممارسين، وأفردت له الدوريات العلمية مقالات عديدة فيها.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بالعائد على الاستثمار، وتعاظم مستويات النجاح والتقدم في تطبيقه، إلا أن هناك بعض التحديات التي تواجهها المنظمات في هذا المجال، فالبعض يدعي بأنه من غير الممكن حساب العائد على الاستثمار في برامج الموارد البشرية، في حين أن البعض الآخر يعمل في إصرار على وضع المقاييس والحسابات الخاصة بالعائد على الاستثمار.

وبصرف النظر عن هذه التحديات، تظل هناك حاجة ملحة لقياس العائد على الاستثمار، فمعظم العاملين في الموارد البشرية يبدون اهتمامهم وحرصهم على توفير عائد من الاستثمار في برامجهم، فبدون هذا العائد قد تتقلص الموارد المتاحة لهم، أو قد تفقد الوظيفة بأكملها مصداقيتها في المنظمة.

١/٣ الأساس المنطقي للعائد من الاستثمار

على الرغم من أن منطق التركيز على العائد على الاستثمار قد يكون واضحا للعيان، إلا أنه من المفيد استكشاف الأسباب المختلفة التي تدعو إلى ضرورة الإسراع بتطبيق الأسس الفعلية لحسابات العائد على الاستثمار، فوظيفة الموارد البشرية متواجدة منذ سنوات عديدة وتمثل نشاطا رئيسيا في معظم المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم. هذا بالإضافة إلى وجود العديد من القضايا التي أكدت أن الوقت قد حان للبدء في قياس برامج ومبادرات الموارد البشرية بصورة أكثر جدية عن ذي قبل.

٢/٣ متطلبات العميل

في الوقت الحالي، يطلب الكثير من العملاء، خاصة الممولين لمبادرات الموارد البشرية، بيانات التقييم المتعلقة بقياس العائد الفعلي من الاستثمار، فعادة ما يوجهون سؤالا أساسيا في بداية معظم برامج الموارد البشرية: "كيف لي أن أعرف أن هذه البرامج سوف تفيدني؟ وهل سيكون هناك عائدا جيدا على استثماراتي؟".

على الرغم من أن قضية المساءلة من القضايا التي لا نكف عن الاهتمام بها، إلا أن هذه القضية غير مطروحة على الإطلاق في وقتنا الحالي، فعندما يطلب العميل عملية ما، يجب استكشافها وتطبيقها، ويجب أيضا أن تكون هذه العملية على درجة كبيرة من المصداقية بالنسبة للعميل حتى يتقبلها ويتقبل نتائجها.

> من الضروري الاستجابة لاستفسارات العميل بطريقة منطقية ومبسطة، فالتجاهل قد يؤدي إلى حالة من عدم الثقة بين العميل وبين أفراد الموارد البشرية، وقد يؤدي في النهاية إلى نتائج سلبية تخرج بالبرنامج عن مساره المحدد وتبعده عن أهدافه.

٣/٣ الميزة التنافسية

ربما يكون من أهم الأسباب التي تفرض تطبيق مقياس أكثر شمولا للتقييم بما في ذلك مقياس العائد على الاستثمار هو مواجهة المنافسة أو التغلب عليها في إطار ندرة الموارد، فالكثير من وظائف الموارد البشرية تبدأ في وضع العائد على الاستثمار في المبادرات والبرامج بهدف البقاء في مركز تنافسي أو البقاء في مقدمة الوظائف الأخرى التي تتنافس على الموارد ومصادر التمويل الداخلية.

من الضروري مواجهة هذا الأمر والتعامل معه بطريقة إيجابية وبمدخل شامل لتطوير ووضع عائد على الاستثمار لبرامج الموارد البشرية.

٤/٣ تخصيص الموارد

عندما تتمكن الموارد البشرية من تحقيق مساهمة فعلية في صورة مالية، يصبح لديها المبرر القوي للحصول على موارد إضافية، فبعض المنظمات تستخدم عملية العائد على الاستثمار كسبب قوي للحصول على تمويل إضافي وتخصيص جزءا أكبر لها في الميزانية.

فعلى سبيل المثال، يمكن تخصيص الميزانيات السنوية على أساس حد معين للعائد على الاستثمار، فإذا تحقق هذا العائد عن طريق البرامج الرئيسية، تظل الميزانية عند هذا المستوى، أما إذا تحقق عائد أعلى من المستوى المحدد، سوف ينعكس ذلك في صورة زيادة في الميزانية، وعلى العكس من ذلك، إذا انخفض العائد عن المستوى المحدد انعكس ذلك في صورة تخفيض في الميزانية.

وعلى الرغم من أن ذلك يمثل طريقة جيدة يمكن من خلالها التركيز فقط على تلك البرامج والمبادرات التي تؤثر كثيرا على المستويات الإدارية الدنيا، إلا أن العملية ذاتها تتطلب الدقة والحكمة في إدارتها.

إن قياس العائد على الاستثمار لا ينبغي استخدامه على الإطلاق في اختبار وقياس الأداء الفردي، فهناك الكثير الذي يجب أن نتعلمه من العائد السلبي على الاستثمار.

لذلك، لا يجب أن يقتصر تركيز وظيفة الموارد البشرية على تلك البرامج المتوقع أن تحقق العائد الإيجابي على الاستثمار، وبالتالي لابد من استخدام مجموعة واضحة ومحددة من المعايير لاختيار البرامج لتقييم العائد على الاستثمار.

٥/٣ قاعدة بيانات الحالات الدراسية

عندما تتمكن المنظمة من توثيق تاريخ تطبيقات العائد على الاستثمار، سوف يتوفر لها، في النهاية، قاعدة بيانات هامة عن نتائج هذه التطبيقات، حيث يمكن عن طريقها عرض مدى نجاح البرامج السابقة على العملاء والإدارة، كما يمكن أيضا معرفة التوجهات والأنماط المتنوعة لمداخلات الموارد البشرية داخل المنظمة.

إن قاعدة البيانات المصممة جيدا يمكن أن تمثل ميزة تنافسية هامة، وعنصرا بيعيا أكثر إقناعا عند ممارسة المبادرات الجديدة.

٦/٣ الرضاء الذاتي

يرغب كل إنسان يقوم بعمل ما في الشعور بتقدير الآخرين لجهده في العمل، فمعظم أفراد الموارد البشرية يرغبون في معرفة أن جهودهم يلحظها المديرون ويقدرونها. لذلك، يصبح العائد على الاستثمار واحدا من أهم عناصر تحقيق الرضاء الذاتي، فبالإضافة إلى إنجاز المهام في المواعيد المحددة لها، وفي إطار الميزانية المخصصة، وبردود أفعال إيجابية من جانب العملاء، تصبح القيمة المالية المضافة والمتمثلة في العائد على الاستثمار هي اللمسة النهائية للمشروع الرئيسي. وبذلك يتوافر لدينا دليل إضافي بأن ما تقوم به الموارد البشرية يمثل شيئا مختلفا له قيمته.

٧/٣ نتائج الممارسات غير الفعالة للموارد البشرية

هناك العديد من مداخلات الموارد البشرية التي لم تحقق النتائج المتوقعة منها، وفشلت في تلبية حاجات العملاء وتوقعاتهم، فهناك الكثير من مشروعات الموارد البشرية التي استهلكت قدرا ليس بالقليل من موارد المنظمة، ولم تكن نتائجها مرضية، وبالتالي عند عرض هذه النتائج

غالبا ما تتجه الشكوك إلى مصداقية البيانات وموضوعيتها ومدى دقة التحليل، الأمر الذي أدى إلى إعادة التفكير في دور الموارد البشرية ومسئولياتها، وألقى بالكثير من التحفظات والمتطلبات على عاتق وظيفة الموارد البشرية، والبيانات المتعلقة بالعائد على الاستثمار في برامجها.

٨/٣ الحاجة إلى المقاييس المتوازنة

لقد استمرت المناقشات لسنوات طويلة حول ما يجب أو لا يجب إخضاعه للقياس وكيفية إجراء هذا القياس، فهناك من كان يفضل الحصول على البيانات من العملاء أو المستهلكين مباشرة، بينما اتجه آخرون إلى البيانات المتمركزة حول القضايا الرئيسية للمخرجات والجودة والتكلفة والوقت، في حين اتجهت فئة ثالثة إلى مجموعة متوازنة من المقاييس، ويبدو أن الفئة الأخيرة هي التي انتصرت، فهناك حاجة ملحة لدراسة البيانات من مجموعات متنوعة في أوقات مختلفة ولأغراض متعددة، وهو ما يطلق عليه اسم "المدخل المتوازن"، وهو المدخل الذي يبرر الحاجة إلى عملية العائد على الاستثمار التي توفر لنا ستة أنواع من البيانات.

٩/٣ متطلبات الإدارة العليا من مساهمات الموارد البشرية

عندما تلاحظ الإدارة العليا تزايد الميزانية المخصصة للموارد البشرية، بدون وجود مقاييس مناسبة للمحاسبة والمساءلة، ينتابها الحذر وتبدأ في المطالبة بالعائد على الاستثمار في برامج الموارد البشرية.

لقد أصبح قياس العائد على الاستثمار أحد القضايا المثارة عالميا نظرا لاهتمام الإدارة العليا بعملية المساءلة، فالضغوط الاقتصادية لإدارة المنظمات العالمية تجعل من عملية محاسبة ومساءلة الموارد البشرية قضية على درجة عالية من الأهمية.

رابعا: المدخل المناسب

لكي تصبح عملية العائد على الاستثمار مجدية، يجب إحداث التوازن بين العديد من الأمور مثل الجدوى والبساطة والمصداقية والتناسق، وبعبارة أكثر دقة، هناك **ثلاثة أطراف** مستفيدة يجب إرضائهم.

يتمثل **الطرف الأول في أعضاء فريق الموارد البشرية** المستخدمين للعملية الذين، غالبا ما يجدون أنفسهم أمام معادلات طويلة ونماذج معقدة الأمر الذي يجعل هذه العملية تبدو معقدة وغير مترابطة، وأمام هذا الموقف، تنتابهم مشاعر الحيرة والارتباك، وعدم الثقة في إمكانية القيام بهذه العملية، أو أنها ستكون باهظة التكاليف عند تطبيقها.

إن هذا الموقف يتطلب وجود عملية بسيطة يسهل فهمها واستيعابها حتى يمكن تطبيق خطواتها واستراتيجياتها، بالإضافة إلى عدم استهلاكها للكثير من الوقت، وأخيرا عدم ارتفاع تكاليفها.

وفي إطار المنافسة الشديدة على الموارد المالية، تتطلب وظيفة الموارد البشرية عملية لا تقتطع جزءا كبيرا من ميزانية الموارد البشرية.

الطرف الثاني الذي يجب إرضائه هو العملاء الذين يطلبون مداخلات الموارد البشرية ويوافقون على مشروعاتها، فهؤلاء يحتاجون لعملية يمكنها عرض النتائج في صورة كمية ووصفية، أي أنهم في حاجة إلى عملية تستخدم حسابات ومعادلات مشابهة لتلك المعادلات المستخدمة في الأنواع الأخرى من الاستثمار.

وكما هو الحال مع أعضاء فريق الموارد البشرية، يحتاج العملاء أيضا لعملية غير معقدة ويسهل استيعابها وتعكس وجهات نظرهم ومستوى فهمهم، حيث أنهم لا يحتاجون لسلسلة من المعادلات أو الرسوم البيانية أو النماذج المعقدة، بل يحتاجون لعملية يمكنهم توضيحها وشرحها للآخرين عند الضرورة، والأهم من كل ذلك، يحتاجون لعملية يمكنهم استيعابها أي لعملية يثقون فيها.

<u>**أما الطرف الثالث فهو الباحثون في عمليات القياس والتقييم**</u> الذين يحتاجون إلى عملية تدعم جهودهم وتعزز وجهات نظرهم ودراساتهم.

إن هؤلاء الباحثين في حاجة إلى استخدام النماذج والمعادلات والافتراضات والنظريات المبنية على الممارسات المقبولة والشائع استخدامها، هذا بالإضافة إلى حاجتهم لعملية توفر لهم القيم الدقيقة والمخرجات المترابطة والمتكاملة، والتي يمكن تطبيقها على أكثر من موقف، والتي تؤدي إلى النتائج ذاتها إذا قام بتطبيقها أكثر من ممارس.

إن هؤلاء الباحثين يتطلعون لعملية دقيقة في حساباتها وتقديراتها تلبي احتياجاتهم إذا ما قاموا بدراستها وفحصها عن قرب وبصورة مفصلة.

حتى يمكن تلبية احتياجات الفئات الثلاث السابقة، لابد من توافر مجموعة من المعايير والخصائص في عملية العائد على الاستثمار المقبولة والمطبقة في المنظمة، هذه المعايير يمكن إيجازها في النقاط العشر التالية :

المعايير والخصائص المطبقة في المنظمة للعائد على الاستثمار

١ ـ البساطة: يجب أن تكون عملية العائد على الاستثمار بسيطة ولا تتضمن الصياغات والأساليب المعقدة والمعادلات الطويلة، فمعظم نماذج العائد على الاستثمار فشلت في تحقيق هذا المعيار عندما حاولت تحقيق الدقة الإحصائية المتناهية باستخدام العديد من النظريات، وكانت النتيجة ظهور نماذج وعمليات للعائد على الاستثمار شديدة التعقيد وبالتالي لم يتم تطبيقها.

٢ ـ اقتصادية: يجب أن تتصف عملية العائد على الاستثمار بسهولة تطبيقها وأن تصبح جزءا من الموارد البشرية بدون الحاجة إلى موارد إضافية ففي مراحل التخطيط الأولى للعائد على الاستثمار غالبا ما يتطلب الأمر العمل وتحقيق التقدم بدون الاستعانة بموارد بشرية جديدة.

٣ ـ موثوق بها: يجب أن تكون الافتراضات ومنهجية العمل والمخرجات موثوق بها ويمكن الاعتماد عليها، فالخطوات المنطقية المتسلسلة ضرورية للحصول على ثقة واحترام الممارسين والإدارة العليا والباحثين، وبالتالي نحن في حاجة لعملية أو مدخل عملي وتطبيقي.

٤ ـ مقبولة نظريا: يجب أن تكون عملية العائد على الاستثمار مقبولة من الناحية النظرية ومعتمدة على الممارسات المتفق عليها والمقبولة بوجه عام. ولسوء الحظ، قد يؤدي هذا المعيار إلى زيادة التعقيد في العملية.

إن عملية العائد على الاستثمار يجب أن تؤكد على إحداث التوازن بين المدخل العملي الملموس، وبين الأسس النظرية في إجراءاتها، الأمر الذي قد يمثل واحدا من أهم التحديات التي تواجه واضعي النماذج لعملية العائد على الاستثمار.

٥ ـ **تراعي العوامل الأخرى:** من الضروري أن تراعي عملية العائد على الاستثمار العوامل الأخرى المؤثرة على متغيرات المخرجات، حيث أن هذا المعيار له أهميته في بناء الثقة وتحقيق المصداقية للعملية.

٦ ـ **مناسبة:** يجب أن تتناسب عملية العائد على الاستثمار مع البرامج المتنوعة للموارد البشرية، فبعض النماذج لا يمكن تطبيقها إلا على عدد قليل من البرامج مثل تحسين الإنتاجية. لذلك لابد من قابلية تطبيق العملية على جميع أنواع مبادرات الموارد البشرية.

٧ ـ **مرنة:** يجب أن تتصف عملية العائد على الاستثمار بالمرونة بحيث يمكن تطبيقها على الإجراءات المطلوبة قبل البرنامج وأيضا تلك الإجراءات المطلوبة بعد البرنامج، ففي بعض المواقف، قد يتطلب الأمر تقديرا للعائد على الاستثمار قبل وضع البرنامج فعليا، وبالتالي يجب أن تكون العملية قادرة على التعامل مع نطاق الوقت المقدر لحساب العائد على الاستثمار.

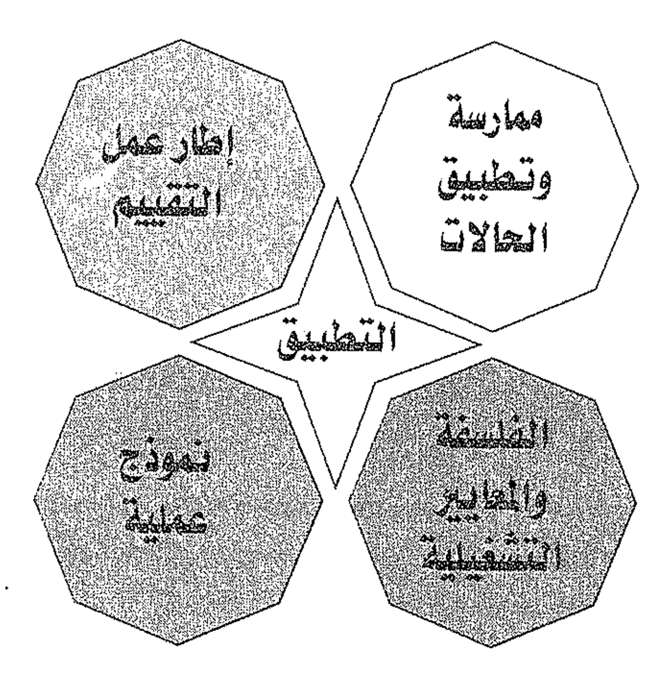
٨ـ **قابلة للتطبيق:** يجب أن تكون عملية العائد على الاستثمار قابلة للتطبيق على جميع أنواع البيانات والتي تنعكس في صورة المخرجات والجودة والتكلفة والوقت، وأيضا الرضاء الوظيفي والشكاوى.

٩ ـ **شاملة للتكاليف**: يجب أن تتضمن العملية تكاليف برنامج الموارد البشرية، فالمستوى النهائي للتقييم يعكس مقارنة بين التكلفة والعائد. وعلى الرغم من أن مصطلح العائد على الاستثمار يتم استخدامه بصورة فضفاضة للتعبير عن أية عائدات للموارد البشرية، إلا أن الصياغة المقبولة لهذا العائد يجب أن تتضمن التكاليف، فعدم حساب هذه التكاليف أو عدم تقديرها بدقة سوف يؤدي إلى انعدام مصداقية قيم العائد على الاستثمار.

١٠ـ **قادرة على إثبات جدواها**: يجب أن تكون عملية العائد على الاستثمار قد أثبتت جدارتها وحققت نجاحات في العديد من التطبيقات، ففي كثير من المواقف قام الباحثون بوضع العديد من نماذج العائد على الاستثمار إلا أنها لم تحقق النجاح المتوقع منها، لذلك فمن الضروري أن تمثل هذه العملية قيمة يلمسها ويشعر بها المستخدمين.

يجدر الإشارة إلى أن عملية العائد على الاستثمار التي يتناولها هذا الكتاب تنطبق عليها المعايير العشرة بأكملها، هذا بالإضافة إلى أنها توفر لأعضاء فريق الموارد البشرية أداة مفيدة وداعمة تمكن أن تمثل جزءا نمطيا ومكملا لمداخلات الموارد البشرية.

ولكي نتمكن من وضع مدخل قوي وموثوق به لحساب العائد على الاستثمار في الموارد البشرية، يجب تجميع العديد من الأجزاء لتكتمل الصورة أمامنا لما يمكن أن نطلق عليه "لغز التقييم" وهو ما يوضحه الشكل رقم (١/٢).



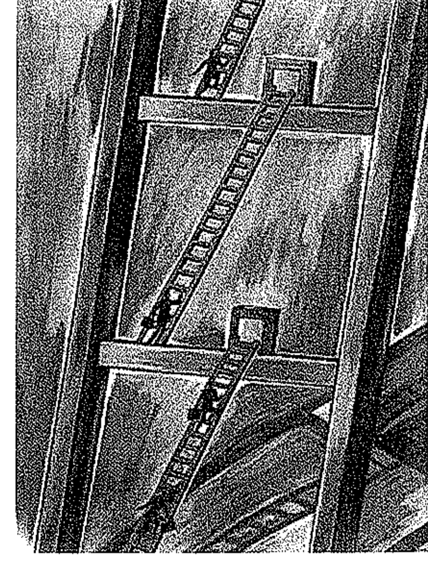
الشكل رقم (٢/١): لغز التقييم

١/٤ الإطار العام للتقييم

تعمل عملية العائد على الاستثمار على إضافة مستوى خامس إلى مستويات التقييم الأربعة التي قام بوضعها "دونالد كيركباتريك" منذ أربعين عاما.

إن مفهوم المستويات المختلفة للتقييم يمثل عنصرا مفيدا وغير مفيد في الوقت ذاته عند محاولة فهم كيفية حساب العائد على الاستثمار، وهو ما يوضحه الجدول رقم (٣/١) حيث يتضمن الإصدار المعدل لإطار التقييم الذي وضعه "دونالد كيركباتريك" بعد إضافة المستوى الخامس إليه لتمييز المستوى النهائي للتقييم أي "العائد على الاستثمار".

في المستوى الأول "رد الفعل والرضاء": يتم قياس رد فعل المشاركين في برنامج الموارد البشرية جنبا إلى جنب مع المدخلات المتعلقة بالعديد من القضايا، ففي هذا المستوى يتم تقييم جميع برامج الموارد البشرية تقريبا، بطريقة أو بأخرى، عادة ما تكون الاستقصاءات والمسوحات.



وعلى الرغم من أهمية رد الفعل والرضاء، إلا أن ذلك لا يضمن تطبيق المشاركين للتحسينات أو العملية الجديدة، أو أننا لا نضمن أنهم سيتبعون الإرشادات أو الإجراءات الجديدة.

في المستوى الثاني "التعلم": تركز المقاييس على ما يتعلمه المشاركون أثناء برنامج الموارد البشرية، في حالة وجود عنصر التعلم، فمراجعة هذا العنصر يفيد في ضمان استيعاب المشاركين للمهارات والمعارف الجديدة، وكيفية استخدامها في إنجاح برنامج الموارد البشرية. وعموما، لا يمثل القياس الإيجابي في هذا المستوى ضمانا لنجاح تطبيق البرنامج.

في المستوى الثالث "التطبيق والتنفيذ": يتم استخدام عدة طرق للمتابعة بهدف تحديد مدى تطبيق المشاركين للقدر الكافي لتحقيق النجاح لبرنامج الموارد البشرية، لذلك فتكرار استخدام المهارات تمثل مقاييسا هامة في هذا المستوى، هذا بالإضافة إلى اشتمال هذا المقياس على جميع الخطوات والتصرفات والمهام والعمليات المتعلقة بتطبيق مبادرة الموارد البشرية.

المستوى	وصف موجز
١ـ رد الفعل والرضاء.	قياس رد فعل المشاركين ورضائهم عن مشروع الموارد البشرية والتطبيق المخطط.
٢ـ التعلم.	قياس التغير في المهارات أو المعارف أو الاتجاهات المتعلقة ببرنامج الموارد البشرية وعملية التطبيق.
٣ـ التطبيق والتنفيذ.	قياس التغيرات في السلوك في الوظيفة وتطبيق وتنفيذ برنامج الموارد البشرية.
٤ـ تأثير العمل.	قياس التغيرات في تأثيرات العمل المتعلقة بمبادرة الموارد البشرية.
٥ـ العائد على الاستثمار.	مقارنة القيمة المالية لتأثير العمل مع تكاليف برنامج الموارد البشرية وعادة ما يتم التعبير عن ذلك في صورة نسبة مئوية.

جدول رقم (٣/١): خصائص مستويات التقييم

وعلى الرغم من أهمية المستوى الثالث في قياس نجاح تطبيق مبادرة الموارد البشرية، إلا أنه لا يضمن التأثير الإيجابي على المنظمة.

في المستوى الرابع "تأثير العمل": يركز المقاس على النتائج الفعلية المحققة من مبادرة الموارد البشرية، لذلك تتضمن مقاييس هذا المستوى المخرجات والجودة والتكلفة والوقت ورضاء العملاء. وعلى الرغم من أن مبادرة الموارد البشرية قد تؤدي إلى تأثير قابل للقياس، إلا أن هناك شعورا قويا بأن تكاليف برنامج الموارد البشرية مازالت شديدة الارتفاع.

في المستوى الخامس "العائد على الاستثمار": يتم استخدام المقياس في مقارنة العائد المالي لبرنامج الموارد البشرية بالتكاليف. وعلى الرغم من إمكانية التعبير عن العائد على الاستثمار بطرق متعددة، إلا أنه من المعتاد التعبير عنه كنسبة مئوية أو كنسبة التكلفة إلى العائد. لن تكتمل دورة التقييم إلا بعد الانتهاء من المستوى الخامس، وهنا يمكن القول بأن التقييم النهائي قد تم إنجازه.

على الرغم من قيام معظم وظائف الموارد البشرية بعمليات التقييم لقياس مدى الرضاء عن برامجها، إلا أن بعضها فقط هي التي تقوم بالتقييم حتى المستوى الخامس، وقد يكون السبب الرئيسي في ذلك هو أن تقييم العائد على الاستثمار غالبا ما يعتبر عملية صعبة ومرتفعة التكاليف.

وعلى الرغم أيضا من الرغبة الملحة في التعرف على نتائج العمل والعائد على الاستثمار، إلا أنه من الضروري تقييم المستويات الأخرى، فهناك سلسلة من التأثيرات التي يجب حدوثها خلال المستويات، حيث يتم تعلم المهارات والمعارف في المستوى الثاني أثناء تطبيق مداخلات الموارد البشرية في الوظيفة وعند التطبيق (المستوى الثالث) لإحداث تأثيرات العمل (المستوى الرابع).

وفي حالة عدم تطبيق المقاييس في كل مستوى، ستكون هناك صعوبة في تأكيد أن النتائج المحققة هي بالفعل نتائج مبادرة الموارد البشرية. ونتيجة لذلك، من الضروري إجراء التقييم على كافة المستويات إذا كان من المخطط تقييم العائد على الاستثمار.

٢/٤ نموذج عملية العائد على الاستثمار

إن عملية العائد على الاستثمار لها جذور تمتد لسنوات عديدة مضت بوصفها عملية تم تطبيقها في العديد من البرامج والمبادرات. ومنذ هذا الوقت، تم تعديل وتنقيح العملية وتم عرضها في النموذج الموضح في الشكل رقم (١/٣).

وكما هو مبين في الشكل، يعتبر هذا النموذج شاملا حيث تم وضع البيانات وتجميعها في فترات ومن مصادر مختلفة للوصول إلى ستة أنواع من المقاييس. فيما يلي نبذة مختصرة عن كل جزء من أجزاء العملية:

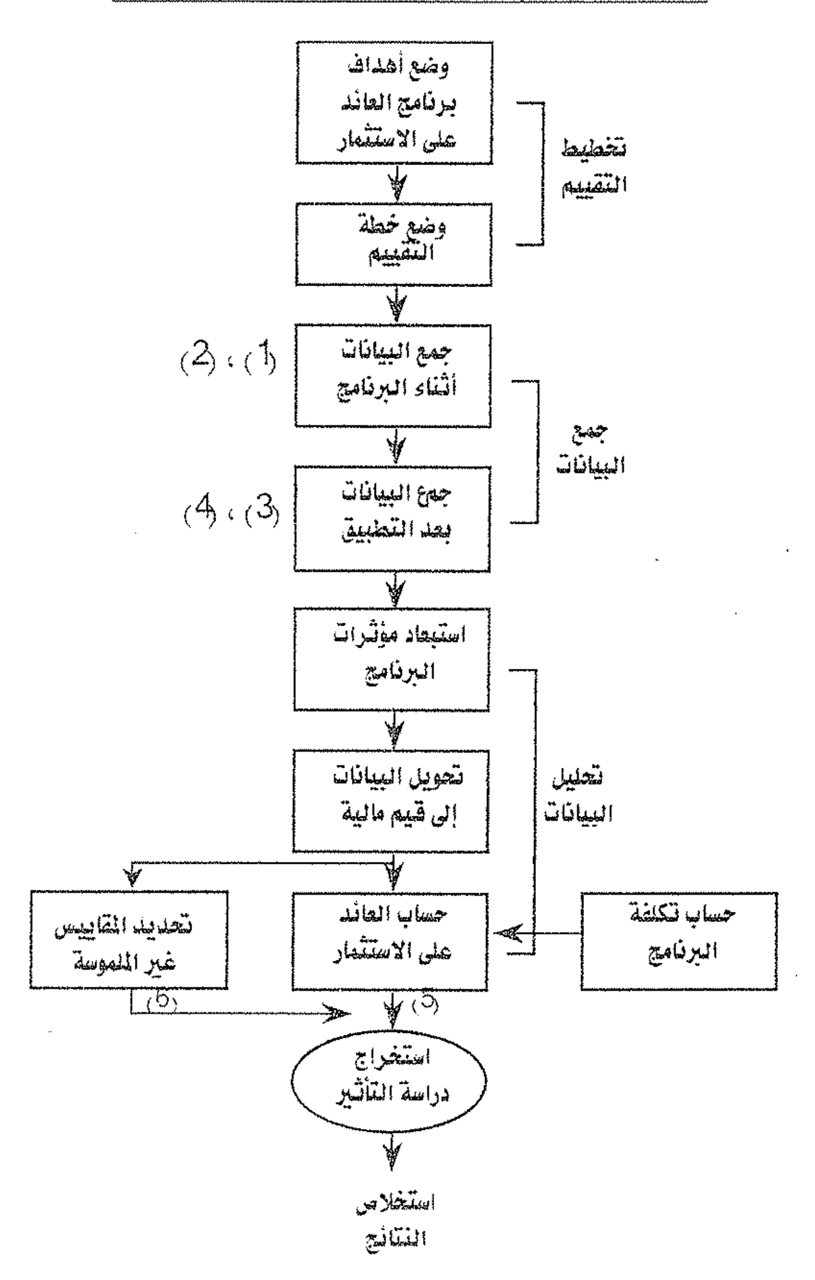
١/٢/٤ التخطيط للتقييم:

يركز الجزء الأول والثاني من النموذج على جانبين هامين للتخطيط. فالخطوة الأولى هي وضع أهداف مناسبة لمبادرات الموارد البشرية، وهي الأهداف التي عادة ما يطلق عليها اسم "الأهداف النهائية" التي تتحقق عند تطبيق أحد بدائل حلول مشكلة ما.

بعد تحديد الأهداف يبدأ العمل في الخطوة الثانية بوضع خطة تفصيلية للتقييم حيث تتضمن نوعين من المستندات الهامة. يركز المستند الأول على خطة جمع البيانات التي توضح نوع البيانات وأسلوب جمعها ومصادرها وتوقيتها بالإضافة إلى المسئوليات المتنوعة.

أما المستند الثاني فهو خطة تحليل العائد على الاستثمار وفيها يتم توضيح كيفية فصل برنامج الموارد البشرية عن باقي المؤثرات الأخرى، وكيفية تحويل البيانات إلى قيم مالية، والفئات المناسبة للتكلفة، والمقاييس غير الملموسة المتوقعة، والفئات المتوقع مخاطبتها.

الشكل رقم (٣/١): نموذج عملية العائد على الاستثمار



٢/٢/٤ جمع البيانات:

تقوم البيانات التي يتم تجميعها أثناء برنامج الموارد البشرية بقياس ردود الفعل والرضاء في المستوى الأول، والتعلم في المستوى الثاني، فالقيام بتجميع البيانات أثناء تطبيق برنامج الموارد البشرية يضمن اتخاذ الإجراءات التصحيحية كما يضمن أن العملية قد تم تعديلها بما يحافظ في المسار الصحيح لها. أما البيانات المتعلقة بالرضاء والتعلم فهي ضرورية لإرجاع الأثر الفوري وتحقيق النجاح لبرنامج الموارد البشرية.

بعد تطبيق البرنامج، يتم جمع البيانات ومقارنتها مع ما تم جمعه قبل البرنامج للتعرف على الانحرافات والتوقعات المستقبلية. حيث يتم جمع البيانات المتعلقة بالمخرجات والجودة والتكلفة والوقت وعادات العمل والمناخ التنظيمي السائد والاتجاهات.

هناك العديد من الطرق التي يتم بها جمع البيانات منها:

- مسوحات المتابعة لقياس رضاء المساهمين.
- استقصاءات المتابعة لقياس رد الفعل والكشف عن بعض القضايا الخاصة ببرامج الموارد البشرية.
- الاختبارات المستخدمة لقياس مدى التعلم (تحقق المعرفة أو تعزيز المهارات)
- المقابلات لقياس رد الفعل وتحديد مدى تطبيق برنامج الموارد البشرية.

- مجموعات العمل الموجهة لتحديد مدى تطبيق بدائل حلول الموارد البشرية في مواقف العمل.
- خطط العمل لتوضيح مدى التقدم في التطبيق في الوظيفة وأيضا مدى التأثير المحقق.
- عقود الأداء لتوضيح مخرجات معينة متوقعة أو محققة من برنامج الموارد البشرية.
- مراقبة أداء العمل لتوضيح التحسن في سجلات الأداء والبيانات التشغيلية المتنوعة.

إن التحدي الهام في عملية جمع البيانات هو اختيار الطريقة أو الطرق المناسبة للموقف وللبرنامج في إطار قيود ومحددات الوقت والميزانية.

٣/٢/٤ استبعاد مؤثرات برنامج الموارد البشرية:

تعتبر عملية استبعاد وفصل العوامل المؤثرة لبرنامج الموارد البشرية من الأمور التي غالبا ما يتم إغفالها في معظم عمليات التقييم، وبالتالي فإن هذه الخطوة تتضمن استكشاف استراتيجيات معينة لتحديد حجم التحسن في الأداء المرتبط مباشرة بالبرنامج.

لذلك تعتبر هذه الخطوة ذات أهمية عالية نظرا لأن هناك العديد من العوامل التي ستؤثر على بيانات الأداء بعد برنامج الموارد البشرية،

تقوم البيانات التي يتم تجميعها أثناء برنامج الموارد البشرية بقياس حجم التحسن المرتبط بالبرنامج، وبالتالي ستنعكس نتيجة ذلك على دقة ومصداقية العائد على الاستثمار الذي تم حسابه.

لقد استخدمت المنظمات استراتيجيات عديدة للتعامل مع هذه القضية الهامة منها:

- مجموعة إرشادية من المشاركين في برنامج الموارد البشرية يتم مقارنتها مع مجموعة مراقبة غير مشاركة في البرنامج بهدف فصل التأثير.
- استخدام مسارات التوجهات لتوضيح قيم لمخرجات معينة، ثم مقارنة النتائج مع البيانات الفعلية بعد برنامج الموارد البشرية.
- استخدام أحد نماذج التنبؤ لفصل مؤثرات برنامج الموارد البشرية عندما تكون العلاقات الرياضية بين متغيرات المدخلات والمخرجات معروفة.
- قيام المشاركين والمساهمين بتقدير حجم التحسن المرتبط ببرنامج الموارد البشرية.
- قيام المديرين والمشرفين بتقدير تأثير برنامج الموارد البشرية على على مقاييس المخرجات.
- الاستعانة بمدخلات من الحالات الخارجية بشأن تأثير برنامج الموارد البشرية.
- قيام الخبراء المحايدين بتقدير تأثير برنامج الموارد البشرية على بيانات مخرجات الأداء.

- عندما يتطلب الأمر، يتم تحديد العوامل المؤثرة الأخرى وتقدير أو حساب التأثير، والإبقاء على التحسن غير المفسر مرتبطا ببرنامج الموارد البشرية.
- قيام العملاء بإعطاء مدخلاتهم عن مدى تأثير برنامج الموارد البشرية على قراراتهم المتعلقة باستخدام منتج أو خدمة ما.

إن هذه الاستراتيجيات تمثل مجتمعة مجموعة شاملة للأدوات المستخدمة للتعامل مع تلك القضية الحيوية والهامة والمتعلقة بفصل مؤثرات برنامج الموارد البشرية.

٤/٢/٤ تحويل البيانات إلى قيم مالية:

لحساب العائد على الاستثمار يتم تحويل البيانات المتعلقة بتأثير العمل إلى قيم مالية حيث يتم مقارنتها مع تكليف برنامج الموارد البشرية، لذلك تتطلب هذه العملية وضع قيمة ما على كل وحدة من وحدات البيانات المتعلقة ببرنامج الموارد البشرية.

توضح القائمة التالية معظم الاستراتيجيات الرئيسية المستخدمة في تحويل البيانات إلى قيم مالية، هذا وتعتمد الاستراتيجية المختارة، عادة، على نوع البيانات وأيضا الموقف ذاته:

- تحويل بيانات المخرجات إلى أرباح أو تكاليف حيث يتم عرضها كقيمة معيارية.
- حساب تكلفة مقياس الجودة، مثل عدد الحوادث، ويتم عرضه كقيمة معيارية.
- يتم تحويل الوقت الذي يوفره العاملون إلى أجور ومزايا.

- يتم استخدام التكاليف التاريخية المتعلقة بالوقاية من مقياس ما، عند توافره.
- قيام الخبراء الخارجيين والداخليين بتقدير قيمة ما لأحد المقاييس.
- تتضمن قواعد البيانات الخارجية قيما تقريبية لبنود البيانات.
- قيام المشاركين بتقدير تكلفة أو قيمة بنود البيانات.
- يقوم المديرون أو المشرفون بتقدير التكلفة أو القيمة عندما يكون كل منهم راغبا وقادرا على القيام بذلك.
- يقوم العاملون في الموارد البشرية بتقدير قيمة لبنود البيانات.
- يتم ربط المقياس بالمقاييس الأخرى حيث يتم تحديد التكاليف بسهولة.

تعتبر هذه الخطوة في عملية العائد على الاستثمار ذات أهمية عالية وضرورية لتحديد المزايا المالية من برامج الموارد البشرية، فهذه العملية تتضمن في طياتها العديد من التحديات، إلا أن التعامل معها يمكن أن يتم، بصورة منهجية، عن طريق واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات.

٥/٢/٤ جدولة تكاليف برنامج الموارد البشرية:

إن الجزء الآخر من معادلة تحليل العائد والتكلفة يتمثل في تكلفة برنامج الموارد البشرية، فجدولة التكلفة يتضمن مراقبة أو وضع التكلفة المتعلقة بالبرنامج، لذلك فمن المقترح استخدام مدخل متكامل يمكن عن طريقه جدولة كافة التكاليف المباشرة وغير المباشرة بحيث يتضمن هذا المدخل عناصر التكلفة التالية:

- تكلفة التحليل والاختبار المبدئي التي يمكن تحديدها طوال فترة البرنامج.
- تكلفة وضع الحلول.
- تكلفة الحصول على الحلول.
- تكلفة تطبيق وتنفيذ البرنامج.
- تكلفة الصيانة والمتابعة.
- تكلفة التقييم وعرض نتائجه.
- تكلفة الجوانب الإدارية والتكاليف المحملة على البرنامج.

٦/٢/٤ حساب العائد على الاستثمار:

يتم حساب العائد على الاستثمار باستخدام معدل التكلفة إلى العائد أو بقسمة مزايا وعائدات برنامج الموارد البشرية على التكاليف، وهو ما يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل التكلفة إلى العائد} = \frac{\text{مزايا وفوائد برنامج الموارد البشرية}}{\text{تكلفة برنامج الموارد البشرية}}$$

أحيانا ما يسمى هذا المعدل بالعائد على الاستثمار، على الرغم من تشابه المعادلة مع معادلة معدل الفوائد والتكلفة، فالعائد على الاستثمار يتم حسابه بقسمة صافي الفوائد على التكاليف.

$$\text{النسبة المئوية للعائد على الاستثمار} = \frac{\text{فوائد برنامج الموارد البشرية}}{\text{تكلفة برنامج الموارد البشرية}} \times ١٠٠$$

هذه هي المعادلة الأساسية ذاتها التي تستخدم لتقييم الاستثمارات الأخرى والتي يتم فيها عرض العائد على الاستثمار بالصورة التقليدية بقسمة المال المكتسب على الاستثمار.

إن استخدام معدل العائد والتكلفة والعائد على الاستثمار سوف يؤدي إلى نتائج متشابهة إلا أن هناك بعض الفروق الطفيفة بين المعادلتين. فعلى سبيل المثال إذا حقق أحد برامج الموارد البشرية فوائد مقدارها ٥٨١٠٠٠ دولارا بتكلفة مقدارها ٢٢٩٠٠٠ دولارا، سنجد أن معدل العائد إلى التكلفة سيكون:

$$\text{معدل العائد إلى التكلفة} = \frac{٥٨١٠٠٠}{٢٢٩٠٠٠} = ٢,٥٤ \text{ أو } ٢,٥ : ١$$

وكما هو موضح في هذه المعادلة سنجد أن كل دولار تم استثماره سيحقق عائدا قدره ٢,٥٠ دولارا، وبالتالي سنجد أن صافي العائد سيكون ٣٥٢٠٠٠ دولارا.

صافي العائد = ٥٨١٠٠٠ - ٢٢٩٠٠٠ = ٣٥٢٠٠٠ دولارا

لذلك يكون العائد على الاستثمار هو:

$$\text{العائد على الاستثمار \%} = \frac{٣٥٢٠٠٠}{٢٢٩٠٠٠} \times ١٠٠ = ١٥٤\%$$

هذا يعني أن كل دولار تم استثماره في برنامج الموارد البشرية حقق عائدا صافيا قدره ١,٥٠ دولار بعد خصم التكلفة. عادة ما يتم حساب العائد سنويا بالنسبة للبرامج قصيرة الأجل، معبرا عن حجم ما تم توفيره أو تحقيقه طوال عام بأكمله بعد تطبيق برنامج الموارد البشرية.

وعلى الرغم من أن العائدات قد تستمر بعد العام الأول، إلا أن التأثير عادة ما يتلاشى ولا يظهر في الحسابات في المدى القصير. أما بالنسبة للمشروعات طويلة الأجل فيتم توزيع العائد على عدة سنوات.

٧/٢/٤ تحديد العائدات غير الملموسة:

بالإضافة إلى العائدات المالية الملموسة فإن معظم برامج الموارد البشرية سوف يتولد عنها عائدات عينية غير مالية، فأثناء تحليل البيانات يبذل الجميع جهودهم لتحويل جميع البيانات إلى قيم مالية، ونظرا لأن عملية التحويل تتم بصورة شخصية غير دقيقة، ستفقد القيم الناتجة مصداقيتها، وعندئذ يتم وضع قائمة بالبيانات في صورة عائدات غير ملموسة مصحوبة بتبريرات مناسبة، وفي بعض المداخلات سنجد عائدات غير ملموسة وغير مالية ذات قيم مبالغ فيها إلى حد كبير.

تتضمن العائدات غير الملموسة بنودا عديدة منها:

- التأثير العام الملحوظ.
- زيادة الرضاء الوظيفي.
- زيادة الالتزام التنظيمي.
- تعزيز القيادة التكنولوجية.
- انخفاض الضغوط.

- زيادة كفاءة العمل الجماعي.
- زيادة كفاءة خدمة العملاء.
- انخفاض وقت الاستجابة للعملاء.

٨/٢/٤ الحالة الدراسية المؤثرة:

الخطوة التشغيلية الأخيرة في عملية العائد على الاستثمار هي إعداد حالة دراسية مؤثرة لتوثيق النتائج المحققة عن طريق برنامج الموارد البشرية وعرضها على العملاء المستهدفين. توضح الحالة الدراسية المؤثرة العملية الأساسية المستخدمة في الوصول إلى المقاييس الستة للبيانات، كما يتم فيها عرض منهجية العمل والافتراضات والمفاهيم الرئيسية والمبادئ الإرشادية قبل عرض النتائج الفعلية.

بعد ذلك يتم عرض الفئات الستة للبيانات، بداية من رد الفعل والرضاء ثم الانتقال خلال العائد على الاستثمار والمقاييس غير الملموسة، في صورة عملية منطقية توضح الخطوات المتتالية لتحقيق النجاح للدراسة، وهذا هو ما سيمثل المستند الرسمي المتضمن للتقييم النهائي لنجاح البرنامج، والجدير بالذكر أن هذا المستند قد يتراوح عدد صفحاته من ٢٠ إلى ٣٠ صفحة في المشروعات الصغيرة و ٢٠٠ إلى ٣٠٠ صفحة في الدراسات طويلة الأجل.

ونظرا لتنوع الفئات المستهدفة لا بد من مراعاة إعداد تقارير مختلفة لتفي باحتياجات كل فئة، فالتقارير التي تتناسب مع المساهمين المشاركين إلا أنهم غير مسئولين بصورة مباشرة عن المشروع، قد لا تتناسب مع باقي الفئات المستهدفة. إن القضية الرئيسية المطلوب الاهتمام بها في هذه الخطوة هي تحليل الفئات المستهدفة ووضع تقرير لكل فئة بما يلبي احتياجاتها.

٩/٢/٤ المعايير التشغيلية: المفاهيم الإرشادية:

لضمان أن كل دراسة لها نفس الفلسفة التقليدية وزيادة احتمالات تشابه النتائج، تم وضع مجموعة من المفاهيم الإرشادية لعملية العائد على الاستثمار:

١- عند القيام بتقييم المستوى الأعلى لا بد من جمع البيانات في المستوى الأدنى.

٢- عند التخطيط للمستوى الأعلى، ليس من الضروري أن يكون المستوى السابق شاملا.

٣- عند جمع وتحليل البيانات، استخدم فقط المصادر الأكثر مصداقية.

٤- عند تحليل البيانات، تخير المدخل الأكثر تحفظا من بين البدائل.

٥ - لابد من استخدام مدخل واحد على الأقل لفصل مؤثرات برنامج أو مبادرة الموارد البشرية.

٦ - عندما لا تتوافر بيانات عن التحسن بالنسبة لمجتمع معين أو من مصدر محدد، من المفترض أن هناك تحسن قليل أو عدم وجود تحسن على الإطلاق.

٧ - من الضروري تصحيح تقديرات التحسين لمراعاة الأخطاء المحتملة في التقدير.

٨ - لا يجب استخدام البيانات المبالغ فيها في حسابات العائد على الاستثمار.

٩- يجب استخدام عائدات السنة الأولى في تحليل العائد على الاستثمار للمشروعات قصيرة الأجل.

١٠- من الضروري الأخذ في الاعتبار تكاليف الحلول أو المشروع أو البرنامج عند تحليل العائد على الاستثمار.

يشير المبدأ العام الأول إلى الحاجة إلى عرض العملية بأكملها، فعلى الرغم من أن بيانات المستوى الأدنى قد لا تؤثر على نتائج المستوى الأعلى، إلا أنها توفر معلومات هامة ومفيدة عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند تنفيذ البرنامج في المستقبل.

يمثل المبدأ العام الثاني طريقة للمحافظة على المصادر الهامة فالطرق المختصرة يمكن استخدامها في المستوى الأدنى للتقييم، في حين أن التركيز يحدث أساسا في المستوى الأعلى، وهو أمر له أهميته عندما يرغب العميل في معرفة تأثير العمل. وفي مثل هذه الحالات، ربما يتطلب الأمر استخدام الطرق المختصرة في المستويين الثاني والثالث حيث يتم قياس التعلم والتطبيق والتنفيذ.

يشير المبدأ العام الثالث إلى مصداقية البيانات، فمصدر البيانات له أهميته في المحافظة على مصداقية الدراسة، الأمر الذي يظهر واضحا عن استخدام التقديرات في تحويل البيانات إلى قيم مالية، وعند فصل تأثير البرنامج.

يركز المبدأ العام الرابع على الحاجة لتطبيق مدخل تقليدي محافظ في تحليل البيانات، فنتيجة لأن العائد على الاستثمار غالبا ما يكون مرتفعا، فإن استخدام المدخل المتحفظ، على أسس منطقية، يساعد على المحافظة على مصداقية المخرجات.

يركز المبدأ العام السادس على البيانات المفتقدة من الأفراد المشاركين في البرنامج، فإذا لم يستمر المشاركون في وظائفهم وفي أداء العمل، فمن المفترض انخفاض مستوى التحسن أو عدم وجود تحسن على الإطلاق، وهذا هو المدخل شديد التحفظ.

يعتمد كل من المبدأ السابع والمبدأ الثامن على المدخل المتحفظ في تحليل البيانات، أما المبدأ التاسع فيركز على توقيت تدفق العائدات من برنامج الموارد البشرية، لذلك فالميل إلى استخدام المدخل المتحفظ عادة ما يفترض عاما واحدا للمشروعات قصيرة الأجل، وأعواما متعددة للبرامج الأكثر اتساعا.

أما المبدأ الأخير فيركز على قضية التحميل الكامل للتكاليف بما يضمن تحميل كافة التكاليف المباشرة وغير المباشرة للبرنامج. إن هذه المبادئ مجتمعة سوف تضمن استخدام المدخل المتحفظ المناسب، ويضمن أيضا إمكانية تكرار التأثير ومقارنته مع التأثيرات الأخرى.

١٠/٢/٤ تطبيق العملية:

لن يتحقق النجاح لأي أداة أو أسلوب أو نموذج إلا بعد استخدامه بطريقة صحيحة ويصبح جزءا روتينيا من العملية، فنظرا لحداثة العملية ستواجهها مقاومة من الجانبين، أفراد الموارد البشرية وأيضا العملاء.

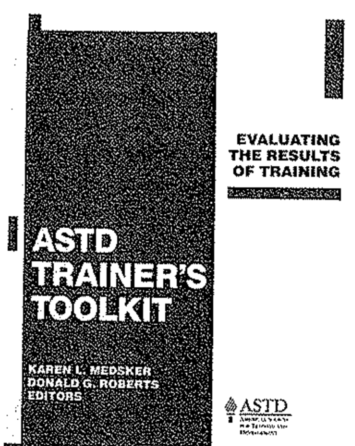
هناك بعض مبررات المقاومة التي ستعتمد أساسا على معوقات حقيقية في حين أن البعض الآخر سيكون بسبب عدم استيعاب وفهم العملية جيدا.

وفي كلتا الحالتين، لابد من القيام بخطوات محددة للتغلب على المقاومة وذلك من خلال التطبيق الواعي والمنهجي لعملية العائد على الاستثمار، حيث يتضمن هذا التطبيق العديد من الأمور مثل تحديد المسئوليات وبناء المهارات الضرورية ووضع الخطط والأهداف المتصلة بالعملية، وأيضا تهيئة البيئة والأفراد وفرق العمل الداعمة لمثل هذا النوع الشامل من التحليل.

إن المنظمات التي تحقق النجاح في هذه العملية هي التي تكرس الموارد الكافية للتطبيق وتخطط للتحول من الوضع الحالي إلى الوضع الذي ترغب أن تكون فيه فيما يتعلق بقضية المساءلة.

١١/٢/٤ التطبيقات: التقدم والنجاح

على الرغم من وجود عدد لا بأس به من الحالات التي تم تطبيقها وتوثيقها، إلا أن موقف العائد على الاستثمار بين خبراء وممارسي الموارد البشرية يكون من الصعب تحديده، ما لم يكن مستحيلا، فالمديرين التنفيذيين والعاملين في الموارد البشرية غالبا ما يتكاسلون في الكشف عن الممارسات الداخلية، حتى في المنظمات الأكثر تقدما، يعترفون بأن ما تم تحقيقه من تقدم قليل للغاية، لذلك، يصعب توافر حالات توضح محاولات المنظمات في قياس العائد على الاستثمار من المبادرات.



ولسد هذه الفجوة قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) بمشروع طموح لوضع مجموعة من الحالات التي تعكس أمثلة واقعية لقياس العائد على الاستثمار في مجموعة متنوعة من برامج التدريب والموارد البشرية.

وللحصول على حالات للجزء الأول، تم الاتصال بأكثر من ألفين من الباحثين والممارسين والمؤلفين والمستشارين والمتحدثين في المؤتمرات، بالإضافة إلى المنظمات العريقة المعروفة، وكانت النتيجة ظهور الجزء الأول من إصدارات قياس العائد على الاستثمار عام ١٩٩٤م، والجزء الثاني عام ١٩٩٧م، والجزء الثالث عام ٢٠٠١م.

وعلى الرغم من وجود الأمثلة العديدة التي تبرز التقدم في قياس العائد على الاستثمار في الموارد البشرية، إلا أن هذا الموضوع أصبح الحيوية الهامة التي تفرض نفسها بصورة مستمرة، فالاهتمام بقياس العائد على الاستثمار سيتزايد طالما استمرت ميزانيات الموارد البشرية في الزيادة، وطالما ظلت وظيفة الموارد البشرية تبذل جهودها في مساعدة المنظمات على التقدم والتطور.

خامسا: معوقات تطبيق عملية العائد على الاستثمار

على الرغم من تحقي التقدم في عملية تطبيق العائد على الاستثمار، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تعوق تطبيق المفهوم ذاته، فبعض هذه المعوقات حقيقية، في حين أن البعض الآخر يكون مجرد خرافات تعتمد على افتراضات غير حقيقية. سوف نتعرض في السطور التالية لكل من هذه المعوقات بإيجاز.

١/٥ عائق التكلفة والوقت

سوف تؤدي عملية العائد على الاستثمار إلى بعض التكليف الإضافية وأيضا بعض الوقت إلى برنامج الموارد البشرية، على الرغم من أن هذه الإضافة لا يجب أن تكون مبالغ فيها، فلن تزيد عن ٣ - ٥٪ إلى ميزانية برنامج الموارد البشرية.

إن الاستثمار الإضافي في العائد على الاستثمار سوف يعمل على إحداث التوازن بين النتائج المحققة من هذه المداخلات وبين ما يتم استبعاده من المداخلات غير المفيدة أو غير المربحة. إن هذا العائق بمفرده يعمل على إيقاف العديد من تطبيقات العائد على الاستثمار في بداية العملية.

٢/٥ العوائق الذاتية لدى أفراد الموارد البشرية

"لقد تقابلنا مع العدو...إنه نحن"... تنطبق هذه المقولة إلى حد كبير على عملية تطبيق العائد على الاستثمار في الموارد البشرية، فالعائق هنا هو أفراد الموارد البشرية أنفسهم، فالعديد منهم لا يفهم معنى العائد على الاستثمار، وليست لديه المهارات الضرورية لتطبيقه ضمن مسئولياته، بالإضافة إلى أن برنامج الموارد البشرية ذاته قد ينصب تركيزه على البيانات الوصفية بدلا من التركيز على النتائج.

٣/٥ فشل التحليل المبدئي

تفتقد الكثير من برامج الموارد البشرية إلى مقومات التحليل المبدئي والتقييم، فبعض هذه البرامج تم تطبيقها لأسباب غير منطقية تلبية لرغبات الإدارة، أو لمسايرة الاتجاهات المعاصرة في الصناعة.

إذا لم تكن هناك حاجة للبرنامج، لن تتحقق النتائج والفوائد الكافية للتغلب على عنصر التكلفة.

٤/٥ الخوف والتردد

قد يتردد بعض أعضاء الموارد البشرية في تطبيق العائد على الاستثمار خوفهم من الفشل من تطبيق عملية لا يعرفونها جيدا.

وعلى الرغم من أن هذا الخوف قد يكون نتيجة لافتراضات غير صحيحة والافتقاد إلى المعرفة الجيدة بالعملية، إلا أنه قد يصبح عائقا حقيقيا أمام الكثير من تطبيقات العائد على الاستثمار.

٥/٥ التخطيط والانضباط

يتطلب التطبيق الناجح للعائد على الاستثمار لكثير من التخطيط والانضباط بهدف المحافظة على المسار السليم للعملية، لذلك يحتاج الأمر إلى جداول التطبيق وأهداف التقييم وخطط تحليل العائد على الاستثمار وسياسات القياس والتقييم وجداول المتابعة.

قد لا يكون لدى الممارس للعملية القدر الكافي من الانضباط والحرص على العمل، فتكون النتيجة أن يصبح ذلك عائقا خاصة عندما تكون هناك حاجة ملحة للقياس. إذا لم يكن العميل في حاجة إلى العائد على الاستثمار، قد يؤدي ذلك إلى عدم اهتمام أفراد الموارد البشرية بتخصيص الوقت الكافي للتخطيط والتنسيق.

وهناك أيضا الضغوط وأولويات العمل الأخرى التي غالبا ما تطغى على الوقت المخصص لتطبيق العائد على الاستثمار....إن الأمر لا يتطلب إلا الاهتمام بالتخطيط الدقيق حتى يتحقق النجاح.

٦/٥ الافتراضات الزائفة

هناك الكثير من المستشارين الذين يعملون وفقا لافتراضات خاطئة عن عملية العائد على الاستثمار، الأمر الذي يجعلهم يترددون أو يمتنعون عن محاولة تطبيق العائد على الاستثمار.

قد تتضمن الافتراضات الزائفة النقاط التالية:

- لا يمكن تطبيق العائد على الاستثمار إلا على القليل من المشروعات.

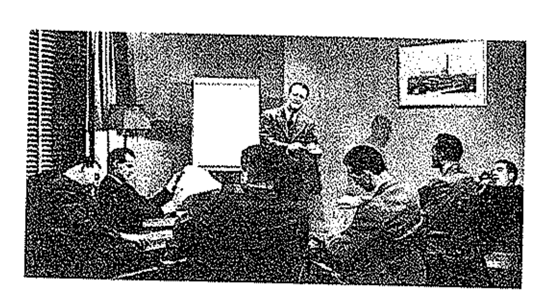
- لا ترغب الإدارة العليا في معرفة نتائج مداخلات الموارد البشرية في صورة قيم مالية.
- لا يجب القيام بعملية العائد على الاستثمار إذا لم يطلبها العميل.
- إذا لم تطلب الإدارة العليا معرفة العائد على الاستثمار، فهذا معناه أنها لا تتوقعه.

إن هذه الافتراضات الخاطئة تشكل عوائق حقيقية تحد من تقدم تطبيق العائد على الاستثمار.

سادسا: فوائد تطبيق عملية العائد على الاستثمار

على الرغم من وضوح فوائد تطبيق العملية الشاملة للقياس والتقييم بما فيها العائد على الاستثمار، إلا أن هناك العديد من الفوائد الهامة التي يمكن أن تنتج من الاستخدام الروتيني المستمر لهذه العملية.

١/٦ إبراز مساهمة مداخلات معينة للموارد البشرية



بتطبيق عملية العائد على الاستثمار، سوف يتعرف أفراد الموارد البشرية والعميل على مساهمات محددة لبرنامج الموارد البشرية بصورة لم يسبق القيام بها من قبل، فالعائد على الاستثمار سوف يوضح الفوائد الفعلية مقارنة بالتكلفة، ويصل ببيانات التقييم إلى أعلى مستويات التحليل، وهو ما يعتبر دليلا واضحا على نجاح البرنامج.

٢/٦ اكتساب تقدير واحترام الإدارة العليا

يعتبر قياس العائد على الاستثمار من الموارد البشرية واحدا من أفضل الطرق التي يمكن بها اكتساب تقدير واحترام ودعم فريق الإدارة العليا، ليس فقط بالنسبة لمشروع معين بل أيضا بالنسبة للمداخلات الأخرى للموارد البشرية.

إن المديرين سوف يظهرون تقديرهم للعمليات التي تضيف قيمة للمستويات الأدنى، خاصة إذا كانت في صورة مبسطة ومفهومة، فنتائج هذا التحليل شاملة، وفي حالة تطبيقها بشكل منهجي وشامل في مشرعات عديدة، يمكن أن تقتنع الإدارة بأن وظيفة الموارد البشرية تمثل استثمارا هاما وليست مجرد بند من بنود التكلفة. هذا بالإضافة إلى أن المديرين في مستوى الإدارة الوسطى سوف يقتنعون بأن الموارد البشرية يمكنها تقديم مساهمات قابلة للتطبيق على أهدافهم التشغيلية الحالية.

إن هذه الفائدة تمثل خطوة هامة نحو بناء وتكوين شراكة مناسبة مع فريق الإدارة العليا.

٣/٦ اكتساب ثقة العملاء

سوف يتمكن العملاء الآن من الحصول على مجموعة كاملة من البيانات التي تعكس نجاح العملية بأكملها، فهذه البيانات الشاملة المجمعة من مصادر متنوعة وفي أوقات مختلفة وبأشكال مختلفة، تعكس العملية التي تم القيام بها وتؤكد ثقة العملاء في برنامج الموارد البشرية.

٤/٦ تحسين عمليات الموارد البشرية

توفر البيانات التي تم جمعها أثناء برنامج الموارد البشرية، والتحليل الشامل لهذه البيانات قاعدة أساسية تساعد على إحداث التغيير في عمليات الموارد البشرية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لها أثناء برنامج الموارد البشرية. هذا بالإضافة إلى ما توفره هذه البيانات من مساعدة في تحسين مداخلات الموارد البشرية في المستقبل في التمييز بين العمليات المفيدة وغير المفيدة. لذلك، تعتبر عملية العائد على الاستثمار أداة هامة للتحسين.

٥/٦ الافتراضات الزائفة

هناك الكثير من المستشارين الذين يعملون وفقا لافتراضات خاطئة عن عملية العائد على الاستثمار، الأمر الذي يجعلهم يترددون أو يمتنعون عن محاولة تطبيق العائد على الاستثمار.

٦/٦ وضع مدخل التركيز على النتائج

يؤدي التدفق المستمر للبيانات في فترات مختلفة والتخطيط التفصيلي لعملية العائد على الاستثمار يعمل على تركيز الفريق بأكمله على النتائج في المستويات الأدنى، وبذلك يتم تعزيز النتائج الممكن تحقيقها نتيجة للتفكير الدائم في الأهداف النهاية والالتزام بها، فجميع العمليات والأنشطة والخطوات مركزة على المخرجات النهائية، وكلما تمكنت الموارد البشرية من تحقيق النجاح، زادت الثقة في استخدام العملية مما يعزز نتائج البرامج المستقبلية.

٧/٦ تعديل أو تعزيز برامج الموارد البشرية

لهذه الفائدة جانبان، الأول إذا لم يعمل البرنامج بصورة فعالة، ولم تكن النتائج ملموسة، سوف تعمل عملية العائد على الاستثمار على الإسراع بإجراء التغييرات أو التعديلات اللازمة لتصحيح مسار برنامج الموارد البشرية. ففي بعض الحالات النادرة قد يتطلب الأمر التوقف عن البرنامج إذا لم يحقق قيمة مضافة مناسبة، وعلى الرغم من أن قرار التوقف يحتاج إلى قدر من الجرأة، إلا أنه يلقى تقدير العملاء إذا اقتنع بالفعل بعدم تحقيق النتائج المتوقعة.

أما الجانب الآخر من هذه الفائدة فيظهر عندما يحقق برنامج الموارد البشرية نجاحا ملحوظا، وبالتالي يمكن تطبيقه في مجالات أخرى، فعلى سبيل المثال، إذا كان لدى أحد الأقسام برنامجا ناجحا، وهناك قسم آخر لديه الاحتياجات نفسها، ففي هذه الحالة قد يحقق البرنامج القيمة ذاتها ويعزز النجاح الكلي وتكرار التطبيق لجميع مبادرات الموارد البشرية.

سابعا: هل مؤسستك مهيأة لتطبيق العائد على الاستثمار؟

لقد أصبحت الحاجة ملحة لمدخل متوازن لمساءلة الموارد البشرية، فمعظم المنظمات تنفق أقل من ١٪ من ميزانياتها المباشرة على عمليات المساءلة، علما بأن هذا الرقم موجه فقط للتحليل قبل البرنامج أو المراجعة الشاملة، حيث أن تطبيق عملية العائد على الاستثمار يتطلب إنفاق ما يقرب من ٥٪.

للتعرف على مدى استعداد المنظمة لتطبيق العائد على الاستثمار على وظيفة الموارد البشرية، هناك مقومات معينة يجب توافرها، وهي المقومات التي تعكس ما قمنا بمناقشته في الصفحات السابقة.

دعنا نتعرف سويا على مدى استعداد منظمتك لتطبيق عملية العائد على الاستثمار من خلال الإجابة على قائمة المراجعة الموضحة في الجدول التالي رقم (٤/١).

الجدول رقم (٤/١): هل منظمتك مهيأة لتطبيق عملية العائد على الاستثمار؟

	اقرأ كل سؤال من الأسئلة التالية ثم ارسم دائرة حول الدرجة التي تعكس إجابتك.	أوافق				لا أوافق
١	تعتبر منظمتي من المنظمات الكبيرة التي تنفذ العديد من برامج الموارد البشرية المتنوعة.	٥	٤	٣	٢	١
٢	لدينا ميزانية ضخمة للموارد البشرية تعكس اهتمام الإدارة العليا.	٥	٤	٣	٢	١
٣	تركز منظمتي على وضع مقاييس متنوعة بما في ذلك الموارد البشرية.	٥	٤	٣	٢	١
٤	تقوم منظمتي بتنفيذ تغييرات هامة.	٥	٤	٣	٢	١
٥	هناك ضغوط من الإدارة العليا لقياس نتائج مبادرات الموارد البشرية.	٥	٤	٣	٢	١
٦	في الوقت الحالي، لوظيفة الموارد البشرية استثمار قليل للغاية في القياس والتقييم.	٥	٤	٣	٢	١
٧	تعاني منظمتي من النتائج السلبية لأكثر من برنامج من برامج الموارد البشرية المنفذة في الماضي.	٥	٤	٣	٢	١

اقرأ كل سؤال من الأسئلة التالية ثم ارسم دائرة حول الدرجة التي تعكس إجابتك.		أوافق				لا أوافق
٨	هناك قائد جديد للموارد البشرية في منظمتي.	٥	٤	٣	٢	١
٩	ترغب الإدارة في تحقيق الريادة في عمليات الموارد البشرية.	٥	٤	٣	٢	١
١٠	صورة وظيفة الموارد البشرية غير مرضية.	٥	٤	٣	٢	١
١١	يشكو العملاء من أن عمليات الموارد البشرية تبرز نتائج	٥	٤	٣	٢	١
١٢	تتنافس وظيفة الموارد البشرية على الموارد مع الوظائف الأخرى في المنظمة.	٥	٤	٣	٢	١
١٣	زادت المنظمة من تركيزها على ربط العمليات بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة.	٥	٤	٣	٢	١
١٤	تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا رئيسيا في مبادرات التغيير الحالية في المنظمة.	٥	٤	٣	٢	١
١٥	الميزانية الكلية للموارد البشرية في تزايد مستمر، ولابد من تحقيق قيمة مضافة لعمليات الموارد البشرية.	٥	٤	٣	٢	١
	المجموع الكلي للدرجات					

لقد استعرضنا في هذا الفصل عملية العائد على الاستثمار بصورة موجزة، إلا أننا سنتناول كل جزء منها بالتفصيل في باقي فصول هذا الكتاب.

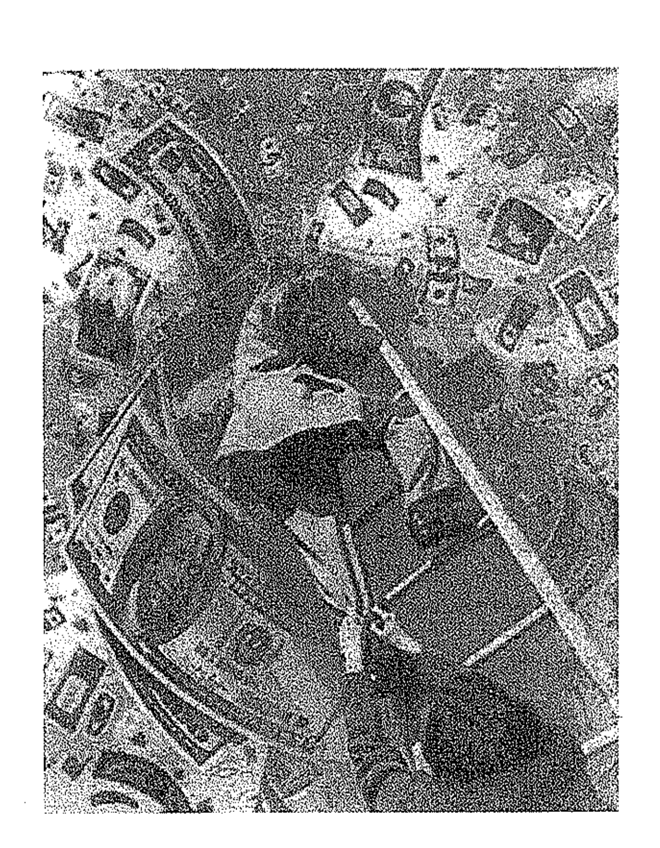
لقد أصبح الأمر الآن أكثر وضوحا وتأكيدا على ضرورة مواجهة التحدي، فالآن قد حان الوقت لتصميم ووضع عملية شاملة للقياس والتقييم، تتضمن العائد على الاستثمار.

لقد حددنا في هذا الفصل أيضا كافة الأجزاء المكملة للغز التقييم وهي إطار عمل التقييم ونموذج العملية والمعايير والفلسفة التشغيلية والتنفيذ والحالة التطبيقية، وتوصلنا معا إلى أنه بتجميع هذه الأجزاء ينتج عملية يمكن الاعتماد عليها ويمكن تكرار تطبيقها في مشروعات متعددة.

وبطبيعة الحال هناك بعض المعوقات والسلبيات في هذه العملية إلا أنها جميعا يمكن التغلب عليها وبالعديد من الطرق المبسطة والاقتصادية.

سوف نتناول في الجزء المتبقي من هذا الكتاب تفاصيل كل خطوة من خطوات عملية العائد على الاستثمار كما سنتعرض أيضا لقضايا التطبيق.

الفصل الثاني



التخطيط والتحليل المبدئي

الفصل الثاني

التخطيط والتحليل المبدئي

هناك بعض الأمور الأكثر أهمية في عملية تقييم برنامج الموارد البشرية أكثر من عملية التخطيط والتحليل المبدئي، وخاصة عملية التخطيط لعمليات المساءلة.

عندما نحاول قياس نجاح أحد برامج الموارد البشرية بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج، غالبا ما تبرز أمامنا نتيجة واضحة هي ضرورة تخصيص وقت أطول للتخطيط. لذلك فالتحليل والتخطيط المبدئي له العديد من المزايا ويتضمن الكثير من القضايا الرئيسية التي سنتعرض لها في هذا الفصل.

في هذا الفصل سوف نتعرض لقضية تحديد ما سيتضمنه مشروع التقييم، وبعدها سنوضح كيفية التحديد المسبق لنجاح المشروع، ثم سنتعرض لتقييم عملية ضمان تحديد كافة المقاييس والمجموعات الرئيسية بما يعكس نجاح المشروع، بالتركيز على مستويات مختلفة من التحليل، وأخيرا سنعرض العديد من أدوات التخطيط التي تفيد في وضع التقييم المبدئي لبرنامج الموارد البشرية.



أولا: التقييم....متطلبات المشروع

عندما نصل إلى مرحلة تحديد متطلبات تقييم أحد برامج الموارد البشرية، لن يتطلب الأمر الكثير من التفصيل على الإطلاق، **فمشروعات التقييم غالبا ما تسير بدون هدف ثم تفشل في تحقيق النجاح الكامل نتيجة لسوء الفهم والتعارض في التوقعات.**

١/١ أهداف مشروع التقييم

هناك مجموعتان من الأهداف، حيث تتضمن المجموعة الأولى أهداف مشروع التقييم ذاته، وتشير بالتحديد إلى ما سيتم إنجازه وتقديمه من خلال عملية التقييم.

أما المجموعة الثانية فيطلق عليها اسم أهداف البرنامج وتركز على أهداف البرنامج الفعلي للموارد البشرية التي ستؤدي في النهاية إلى قيمة مضافة للمنظمة.

بالنسبة لأهداف مشروع التقييم فيجب أن يتضمن كل مشروع للتقييم هدفا رئيسيا للمشروع وغالبا ما يكون هناك أهداف متعددة في معظم الحالات. يجب أن تكون الأهداف محددة قدر المستطاع، وتركز مباشرة على العملية.

فيما يلي مجموعة من أهداف مشروع التقييم:

- تحديد مدى تحقيق برنامج الموارد البشرية لأهدافه.
- تحديد نقاط القوة والضعف في برنامج الموارد البشرية.
- تحديد معدل العائد إلى التكلفة لبرنامج الموارد البشرية.
- تحديد من يجب أن يشارك في المبادرات المستقبلية.
- تحديد من درجة الاستفادة من برنامج الموارد البشرية.
- تعزيز الجوانب الرئيسية المحققة لجمهور المستفيدين.
- جمع البيانات للمساعدة في القيام بالمبادرات المستقبلية.

بمراجعة القائمة السابقة سنجد أن الأهداف ذات نطاق تركيز متسع حيث تحدد الإطار العام لما سيتم تحقيقه، أما التفاصيل المتعلقة بالتوقيت والمواصفات ونوعية المخرجات فتأتي في مرحلة تالية. لذلك فأهمية الأهداف العامة لمشروع التقييم ترجع أساسا إلى أنها تحدد إطار التركيز على المشروع بسرعة، فهي غالبا ما تمثل الأساس الذي سيعمل من خلاله مشروع التقييم.

٢/١ محور التركيز

يحتاج محور تركيز مشروع التقييم إلى التحديد الواضح، فمن خلاله يمكن التحديد الدقيق للمعاملات الرئيسية التي يتناولها المشروع.

فيما يلي القضايا الرئيسية التي يجب تحديدها بدقة في المشروع:

- المجموعة المستهدفة للتقييم.
- مكان المجموعة المستهدفة.
- نطاق الوقت المخصص للتقييم.
- التكنولوجيا اللازمة لإجراء التقييم.
- المجالات الوظيفية المستهدف تغطيتها.
- خط الإنتاج المستهدف تغطيته.
- نوع العملية أو النشاط المستهدف تقييمه.
- قيود جمع البيانات.

قد يكون المشروع مقصورا على مجموعات معينة من العاملين، أو أحد المجالات الوظيفية المعينة، أو موقع معين: أو نوع فريد من النظم، أو نطاق محدود من الوقت، وأحيانا ما يكون هناك قيودا على نوع معين من البيانات أو على الوصول إلى أفراد معينين، مثل العملاء.

٣/١ التوقيت

يعتبر التوقيت من العناصر الحيوية والهامة في توضيح موعد تحقيق الأنشطة، وهذا لا يعني فقط توقيت تقديم التقرير النهائي بل يعني أيضا توقيت خطوات وأحداث معينة بما في ذلك توقيت الاحتياج للبيانات وتحليلها وعرضها.

فيما يلي قائمة بالأنشطة النمطية المجدولة:

- وضع حلول الموارد البشرية.
- بداية التطبيق.
- الانتهاء من التطبيق.
- بداية مشروع التقييم.
- الانتهاء من تصميم طرق جمع البيانات.
- الانتهاء من تصميم طرق التقييم.
- بداية جمع البيانات.
- الانتهاء من جمع البيانات.
- عرض التقرير على الإدارة العليا.
- الانتهاء من تحليل البيانات.
- توافر النتائج الأولية.
- كتابة التقرير.
- قضايا معينة متعلقة بجمع البيانات مثل (الاختبار المبدئي، والمقابلات مع المستويات الإدارية).

٤/١ مخرجات مشروع التقييم

يتعرض هذا الفصل لما سيتلقاه العميل بالفعل عند الانتهاء من مشروع التقييم بالنسبة للتقارير أو المستندات أو النظم أو العمليات أو الأدلة أو النماذج أو خرائط التدفق أو حقوق استخدام التكنولوجيا الحديثة.

٥/١ المنهجية

لا بد من تحديد المنهجية التي سيتم استخدامها في مشروع التقييم، ولابد من تسجيل المراجع المستخدمة للدلالة على المصداقية والنجاح الذي حققته من قبل. هذا بالإضافة إلى ضرورة تحديد كيف سيحقق المنهج المستخدم ما يحتاج إليه مشروع التقييم لتحقيق النجاح.

٦/١ الخطوات

من الضروري تحديد الخطوات التي سيتم اتباعها للتعرف على نقاط المراجعة، الأمر الذي يوفر لنا منهجا مفهوما خطوة بخطوة يمكن عن طريقه تتبع مشروع التقييم وحتى يتمكن العميل وأعضاء فريق الموارد البشرية، في أي وقت، من التعرف ليس فقط على مدى التقدم في المشروع بل أيضا الخطوة التالية التي سيقوم بها المشروع.

٧/١ الموارد اللازمة لمشروع التقييم

سوف يقوم هذا الجزء بتحديد الموارد اللازمة لتطبيق التقييم وقد يتضمن ذلك الوصول إلى الأفراد والموردين والتكنولوجيا والأدوات والأماكن والمنافسين أو العملاء، فجميع الموارد المطلوبة لابد من تسجيلها في قائمة تفصيلية مع الإشارة إلى الوقت والظروف التي سنحتاج فيها إلى تلك الموارد.

٨/١ التكلفة

يتعرض القسم الخاص بالتكلفة لتفصيلات تكاليف معينة مرتبطة بخطوات مختلفة لعملية التقييم، وغالبا ما لا تلقى هذه العملية القدر الكافي من الاهتمام على الرغم من أهمية فهم واستيعاب الخطوات المختلفة للعملية والتكاليف المرتبطة بها.

> عند حساب العائد على الاستثمار لأحد برامج الموارد البشرية، لا بد من مراعاة حساب كافة التكاليف بما في ذلك ليس فقط تكاليف التطوير والتطبيق بل أيضا تكاليف تقييم البرنامج.

ثانيا: مستويات الأهداف لبرامج الموارد البشرية على عمل المنظمة

في نهاية الأمر، يجب أن يؤدي برنامج أو مبادرة الموارد البشرية إلى مستوى معين من مستويات التأثير على عمل المنظمة، ففي بعض المواقف كانت الأهداف موجهة لقضايا أقل صعوبة مثل رضاء العاملين ورضاء العملاء وتخفيض الضغوط، في حين كانت الأهداف، في برامج أخرى موجهة إلى قضايا ظاهرة وملموسة مثل خفض التكلفة والإنتاجية وعدد الحوادث.

وبصرف النظر عن الموقف ذاته، يجب أن يكون لبرامج الموارد البشرية مستويات متعددة من الأهداف الكمية والوصفية التي تحدد بدقة ما سوف يحدث عند تطبيق برنامج معين في المنظمة.

يتضمن الجدول التالي مستويات مختلفة للأهداف التي تحتاج لعناية خاصة عند وضعها واستخدامها.

مستويات الأهداف	محور تركيز الأهداف
المستوى الأول رد الفعل والرضاء	تحدد مستوى معين من الرضاء ورد الفعل تجاه برنامج الموارد البشرية
المستوى الثاني التعلّم	يحدد متطلبات مهارات ومعرفة معينة نتيجة لتعلم المساهمين لمهارات جديدة واكتسابهم معارف جديدة من خلال برنامج الموارد البشرية.
المستوى الثالث التنفيذ والتطبيق	يحدد قضايا رئيسية حول تطبيق برنامج الموارد البشرية في العمل.
المستوى الرابع تأثير العمل	يحدد مقاييس العمل التي ستعمل على التغيير أو التحسين كنتيجة لتطبيق برنامج الموارد البشرية.
المستوى الخامس العائد على الاستثمار	تحدد العائد على الاستثمار من تطبيق برنامج الموارد البشرية بمقارنة التكاليف مع العائد.

١/٢ الرضاء ورد الفعل

لكي ينجح أي برنامج، يجب أن تكون ردود فعل المساهمين مقبولة، أو على الأقل، ليست سلبية. في الوضع الأمثل، يجب أن يشعر المساهمون بالرضاء عن البرنامج بسبب تحقيقه لنتائج إيجابية.

إن المساهمين هم تلك الفئة المشاركة بصورة مباشرة في تطبيق أو استخدام برنامج أو مبادرة الموارد البشرية. وقد يكونوا أيضا العاملين

المشاركين في تنفيذ العمل أو المشرفين أو قادة الفرق المسئولة عن العملية المعاد تصميمها أو التي تم تغييرها.

قد يكون المساهمين أيضا المديرين الداعمين والمساعدين للعملية بطريقة ما. وأخيرا يمكن أن يكون المساهمين الفرق أو مجموعات العمل المشاركة في البرنامج أو المبادرة.

من المفيد الحصول على مثل هذا النوع من المعلومات لأن إرجاع الأثر يمكن استخدامه لإجراء التعديلات والمحافظة على مسار المشروع وربما إعادة تصميم أجزاء معينة من العملية.

من المشكلات التي يمكن أن تواجهها معظم مبادرات الموارد البشرية هي عدم وضع أهداف محددة في هذا المستوى وعدم وضع آلية لجمع البيانات لضمان إرجاع الأثر المطلوب للقيام بالإجراءات التصحيحية.

٢/٢ أهداف التعلّم

سوف تتضمن العديد من برامج ومبادرات الموارد البشرية أحد أهداف التعلم لضمان أن المساهمين بفئاتهم المختلفة قد تعلموا يا يجب عليهم تعلمه لتحقيق الفاعلية لبرنامج أو مبادرة الموارد البشرية، فأهداف العلم لها أهميتها في عملية القياس لأنها تحدد الكفاءة أو الأداء اللازم لإنجاح البرنامج. هذا بالإضافة إلى أن هذه الأهداف توفر محورا لتركيز المشاركين لإرشادهم إلى ما يجب أن يتعلموه.

إن الأهداف الجيدة هي التي تصف السلوك القابل للملاحظة والقياس واللازم لتحقيق النجاح لبرنامج الموارد البشرية، وغالبا ما تكون

تلك الأهداف واضحة ومحددة ومعتمدة على المخرجات، وتحدد لكل مشارك ما يجب أن يفعله كنتيجة لتطبيق برنامج الموارد البشرية.

غالبا ما تتضمن أهداف التعلم ثلاثة عناصر أساسية هي:

١- الأداء: ما سيكون المساهم أو المشارك قادرا على القيام به بعد تطبيق البرنامج.

٢- الظروف التي سيقوم في إطارها المشارك بأداء المهام والعمليات المتنوعة.

٣- المعايير: درجة أو مستوى الإتقان المطلوب لأداء مهمة أو عملية أو إجراء جديد كجزء من الحلول التي تقدمها الموارد البشرية.

إن هذه العناصر الثلاثة غالبا ما يتم تعريفها بالنقاط الثلاث التالية:

١- الوعي: التآلف مع المصطلحات والمفاهيم والعمليات.

٢- المعرفة: الفهم العام للمفاهيم والعمليات والإجراءات.

٣- الأداء: القدرة على إظهار المهارات بالمستوى الأساسي على الأقل.

٢/٣ أهداف التنفيذ والتطبيق

طالما تم التطبيق الفعلي في العمل تعمل أهداف التنفيذ والتطبيق على تحديد ما هو متوقع وغالبا المستوى المتوقع للأداء. على الرغم من تشابه أهداف التنفيذ والتطبيق مع أهداف التعلم، إلا أنها تعكس التطبيق الفعلي لبرنامج الموارد البشرية الجديد، كما أنها تتضمن أيضا نقاط خاصة للمراجعة للإشارة إلى توقيت الفترات التي تفصل بين المراحل المختلفة للتطبيق.

وترجع أهمية تلك الأهداف إلى أنها تصف المخرجات المتوقعة في الفترات الفاصلة، أي الفترة الفاصلة بين التعلم الفعلي للمهام والإجراءات الجديدة، وبين التأثير الفعلي الناتج.

إن هذه الأهداف تصف الطريقة التي يجب اتباعها في الأداء وتصف حالة مكان العمل بعد التطبيق، لذلك فهي تمثل قاعدة لتقييم التغيير والأداء على رأس العمل، فالتركيز الرئيسي يكون على ما حدث للوظيفة كنتيجة لبرنامج الموارد البشرية.

وكما هو الحال مع أهداف التعلم، تتضمن أهداف التطبيق ثلاثة مكونات:

١- **الأداء**: يصف ما تم تغييره أو تحقيقه في فترة زمنية محددة بعد تطبيق برنامج الموارد البشرية.

٢- **الظروف**: تحدد الظروف التي قام فيها المساهمون بأداء المهام أو تطبيق نتائج البرنامج.

٣- **المعايير**: تشير إلى درجة أو مستوى الدقة التي تم بها تطبيق نتائج البرنامج، أو أداء المهمة أو استكمال الخطوات.

هناك نوعان من أهداف التطبيق الأساسية، فهناك الأهداف المعتمدة على المعرفة، عندما يتم يتطلب الأمر الاستخدام العام للمفاهيم والعمليات والإجراءات، وهناك الأهداف المعتمدة على السلوك، عندما يكون المشارك قادرا على إظهار الاستخدام الفعلي للمهارات أو الإنجازات المحققة من مهام معينة، أو الانتهاء من نقاط معينة للمراجعة.

فيما يلي بعض الأسئلة الرئيسية النمطية المتعلقة بأهداف التطبيق:

١ـ ما المعارف الجديدة أو المطورة التي ستطبق في الوظيفة؟

٢ـ ما تكرار تطبيق المهارة؟

٣ـ ما هي المهمة الجديدة التي ستطبق؟

٤ـ ما الخطوات الجديدة التي ستطبق؟

٥ـ ما التصرفات التي ستطبق؟

٦ـ ما الإجراءات الجديدة التي ستطبق أو ستتغير؟

٧ـ ما الإرشادات الجديدة التي ستطبق؟

٨ـ ما العملية الجديدة التي ستطبق؟

٩ـ ما الاجتماعات التي سنحتاج إلى عقدها؟

١٠ـ ما المهام أو الخطوات أو الإجراءات التي سيتم إيقافها؟

دائما ما يتم دمج أهداف التطبيق في برامج الموارد البشرية على الرغم من أنها ليست محددة بالدرجة التي يجب أن تكون عليها.

٤/٢ أهداف التأثير

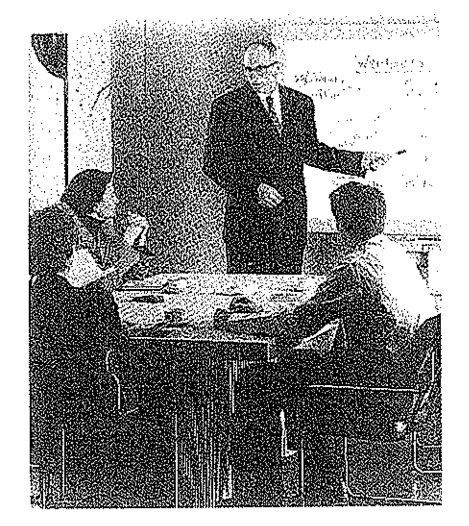
يجب أن يؤدي كل برنامج من برامج الموارد البشرية إلى تحسين تأثير العمل الذي يمثل مقاييس العمل الرئيسية الواجب تحسينها عندما تتحقق أهداف التطبيق.

تتمثل أهمية أهداف التأثير في أنها تحدد المخرج النهائي المتوقع من برنامج الموارد البشرية، فهي تصف أداء وحدة العمل الذي يجب أن يرتبط بنتائج برنامج الموارد البشرية.

إن الأهداف المثالية تتضمن المقاييس المرتبطة بنتائج مبادرة الموارد البشرية، وتصف المقاييس السهلة والمعروفة جيدا لدى مجموعة العملاء. كما أنها تتصف أيضا باعتمادها على النتائج والصياغة الواضحة وتحديدها لما حققه المساهمون في وحدة العمل كنتيجة لبرنامج الموارد البشرية.

٥/٢ العائد على الاستثمار

المستوى الخامس لأهداف برامج الموارد البشرية هو العائد الفعلي المتوقع على الاستثمار، وهي الأهداف التي تحدد الفوائد والربح المتوقع وتقارن موارد المدخلات، أو تكلفة برنامج الموارد البشرية، مع قيمة المخرج النهائي، أو الفوائد المالية، وهو ما يعبر عنه بالنسبة المئوية للعائد المرغوب على الاستثمار.



عندما تكون النسبة المئوية للعائد على الاستثمار صفرا، فهذا معناه أن برنامج الموارد البشرية قد حقق نقطة التعادل، وإذا كانت النسبة ٥٠٪ فهذا معناه أن تكلفة البرنامج قد تم استردادها وأن هناك ٥٠٪ إضافية قد تم تحقيقها كإيرادات.

في كثير من برامج الموارد البشرية يكون هدف العائد على الاستثمار أكبر مما هو متوقع من العائد على الاستثمار للنفقات الأخرى مثل شراء شركة جديدة أو مبنى جديد أو آلة جديدة...إلا أن هناك ارتباط بينهما، ففي كثير من المنظمات يتم وضع هدف العائد على الاستثمار أعلى قليلا من العائد على الاستثمار المتوقع من المبادرات الأخرى نتيجة للحداثة النسبية لتطبيق مفهوم العائد على الاستثمار على برامج الموارد البشرية، وعلى سبيل المثال، إذا كان العائد المتوقع على الاستثمار من شراء شركة جديدة هو ٢٠٪، قد يكون العائد على الاستثمار من أحد برامج الموارد البشرية ٢٥٪.

٦/٢ أهمية الأهداف المحددة

هناك العديد من المزايا الهامة التي تتحقق من وضع أهداف محددة في المستويات المختلفة لمبادرة الموارد البشرية، فهذه الأهداف تمثل مسارا إرشاديا لأعضاء الموارد البشرية المشاركين مباشرة في العملية يساعدهم على الالتزام بالمسار المحدد وعدم خروجهم عنه لأنها تحدد بدقة ما هو متوقع من كل فرد في الأوقات المختلفة وتساعد الأفراد والعملاء على فهم واستيعاب الهدف والتأثير النهائي لبرنامج الموارد البشرية.

وأخيرا، إذا نظرنا إلى هذه الأهداف من منظور التقييم نجد أنها تمثل قاعدة أساسية لقياس النجاح.

ثالثا: ربط التقييم بالاحتياجات

يوضح الشكل التالي أهمية الارتباط بين المشكلة أو الفرصة الأساسية التي خلقت الحاجة إلى التقييم والقياس، فالمستوى الخامس يحدد الفوائد الكامنة واحتمالات العائد على الاستثمار حتى قبل ممارسة المشروع، وفي المستوى الرابع يركز التحليل مباشرة على حاجات العمل التي فرضت مداخلة الموارد البشرية، وفي المستوى الثالث يكون تركيز قضايا معينة في العمل على أداء الوظيفة بصورة تفصيلية، وفي المستوى الثاني يتم الكشف عن المهارات والمعارف والاتجاهات بالإضافة إلى تحديد حاجات التعلّم، وأخيرا يتضمن المستوى الأول التفضيلات المتعلقة بهيكل مداخلة الموارد البشرية.

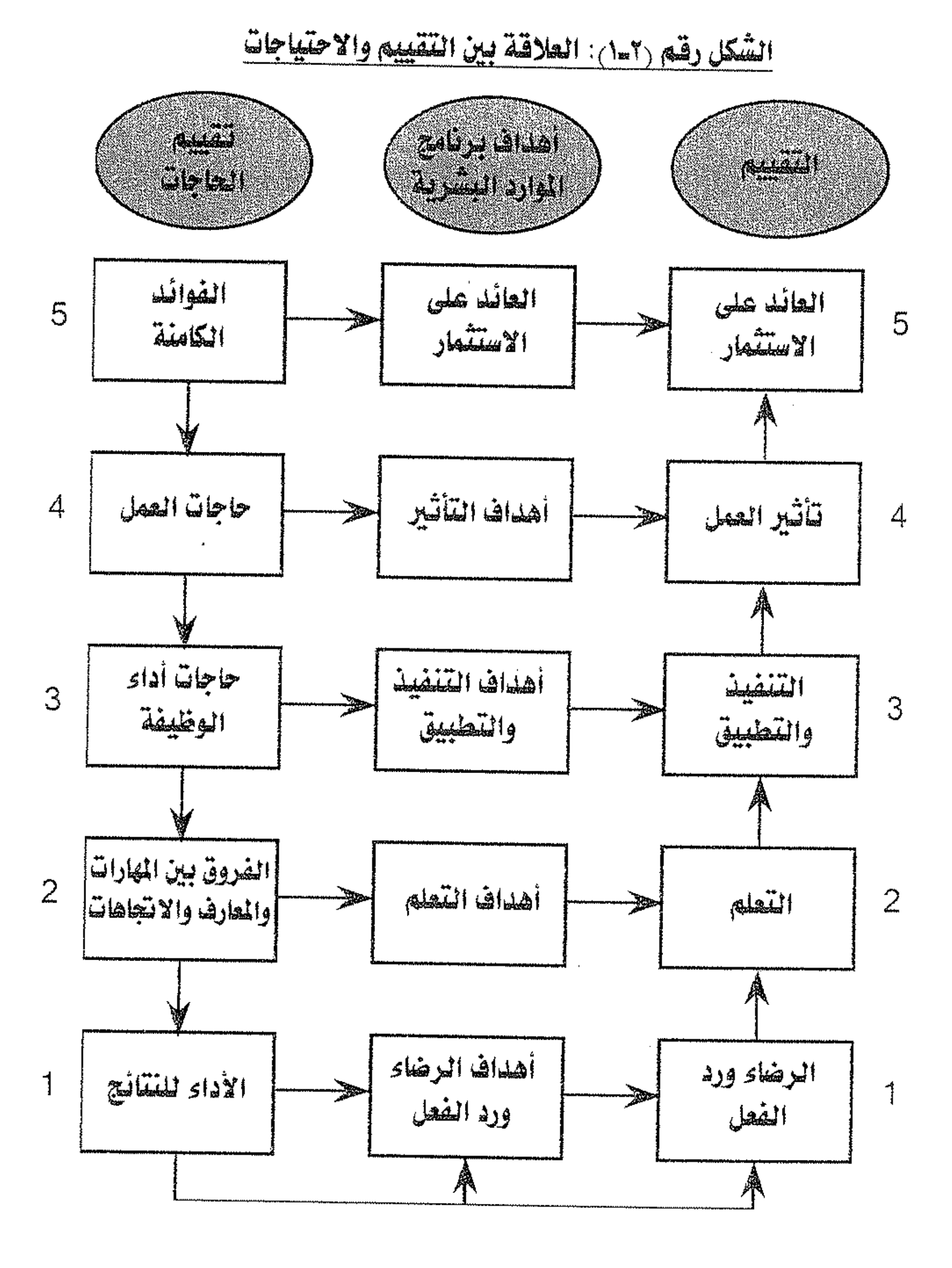
إن هذا الارتباط يمثل أهمية وضرورة ملحة لفهم العناصر التي يتضمنها برنامج الموارد البشرية. دعنا نستعرض أحد الأمثلة لتوضيح هذا الارتباط من خلال الشكل رقم (٢-٢) الذي يوضح الارتباط بين تحديد الاحتياجات وتقييم أحد برامج خفض نسبة التغيب.

وكما هو موضح في الشكل، تتمثل الخطوة الأولى في معرفة مدى حجم المشكلة في المستوى الخامس، وهو ما يتم تأييده في المستوى الرابع.

لقد تم استخدام المقاييس الأربعة التالية للتعرف على المشكلة الحالية:

- نسبة التغيب أعلى من المستوى المعتاد.
- نسبة التغيب الحالية أعلى من نسب التغيب في المواقع الأخرى داخل المنظمة.
- نسبة التغيب أعلى من نسب التغيب في المواقع الأخرى على المستوى المحلي.
- نسبة التغيب أعلى من المستوى الذي يريده المدير العام.

الشكل رقم (٢-١): العلاقة بين التقييم والاحتياجات



عندما يتأكد وجود المشكلة في المستوى الرابع، يتم تقدير الفوائد الكامنة المحتملة، وبالتالي تقدير تكلفة التغيب، والتخفيض الفعلي المحتمل الممكن تحقيقه من مداخلة الموارد البشرية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى صورة كاملة للفوائد المحتملة للتعرف على جدوى حل المشكلة.

في المستوى الثالث يتم التعرف على أسباب زيادة نسبة التغيب باستخدام أساليب متنوعة، وهنا قد يبدو واضحا أن أحد الإجراءات الإيجابية للانضباط غير متاحة في الوقت الحالي لقادة الفرق عندما تكون نسبة التغيب غير متوقعة.

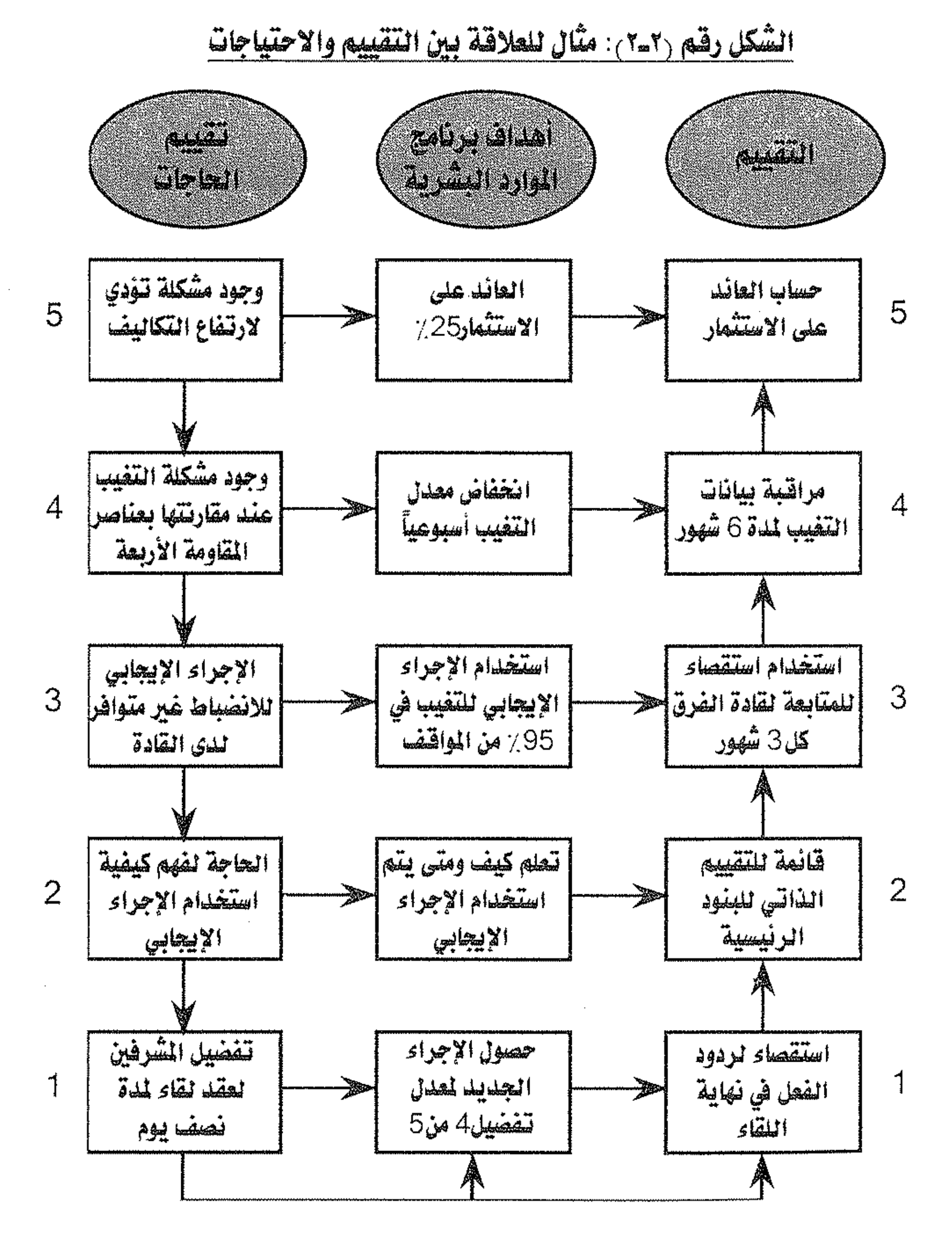
يتم في المستوى الثاني الكشف عن عنصر التعلّم نظرا لرغبة قادة الفرق في معرفة كيف ومتى يمكنهم استخدام الإجراء الإيجابي للانضباط، وأخيرا يتم التعرف على الطريقة التي يجب تطبيق البرنامج من خلالها وفقا للتفضيلات.

وفي الحالة التي بين أيدينا، كانت تفضيلات المشرفين حضور لقاء لمدة نصف يوم لمعرفة الإجراء مما ساعدهم في العملية عند تطبيقها.

إن هذه المستويات الخمس تمثل في مجموعها منظورا شاملا لتحديد مدى خطورة المشكلة ومدى أهمية البدء بحلها، بالإضافة إلى ربط المشكلة بالمقاييس الضرورية والبيانات اللازمة لوضع أهداف البرنامج.

يتضمن الشكل رقم (٢ـ٢) أهداف برنامج الموارد البشرية بالإضافة إلى طرق التقييم اللازمة لتأكيد حدوث التغييرات المناسبة فهذه العملية لها أهميتها بالنسبة لتطبيق البرنامج، فالعديد من برامج الموارد البشرية تركز اهتمامها على وضع الحلول الفعلية وتطبيقها، وهو ما يتضح من المثال السابق، وعند حدوث ذلك، يتم ربط الاحتياجات مع الأهداف الفعلية ثم مع التقييم.

الشكل رقم (٢-٢): مثال للعلاقة بين التقييم والاحتياجات



إن حل المشكلة يمثل جزءا هاما في هذا الارتباط، فبعض البرامج قد تنشغل بتحديد الحاجات أثناء التحليل المبدئي لتحديد الأسباب الفعلية للمشكلة ثم تقترح بعد ذلك الحلول. والأمر بعد ذلك متروك للعميل في تطبيق هذا الحل، أو أن الحل يصبح جزءا من برنامج آخر...وفي كل الحالات يتم في النهاية وضع الحلول. وفي حالة عدم الانتهاء من ذلك، قد يتطلب الأمر استخدام مستويات متعددة للتحليل بالنسبة لهذه المداخلة.

١/٣ حاجات العائدات والفوائد

يتمثل أول أجزاء العملية في تحديد ما إذا كانت المشكلة تستحق الحل أم لا، أو ما إذا كانت الفرصة تستحق بالفعل كل هذا القدر من الاهتمام أم لا. في بعض الحالات قد يبدو الأمر واضحا عندما تؤثر المشكلات على عمليات المنظمة واستراتيجيتها، في حين أنه في حالات أخرى يبدو الأمر شديد الغموض.

في المستوى الخامس، من المهم ليس فقط التركيز على تحديد المقاييس اللازمة لتحسين العمل بالمستوى الرابع، بل يجب التركيز أيضا على تحويلها إلى قيم مالية حتى يمكن تحويل التحسن الفعلي إلى مقاييس مالية.

أما الجزء الثاني للعملية فيتمثل في وضع تكلفة تقريبية لبرنامج الموارد البشرية بأكمله، وهو ما يمكن الحصول عليه من العرض التفصيلي أو عن طريق التقدير التقريبي، ففي هذه المرحلة تكون التقديرات تقريبية نظرا لأن تكلفة المشروع يتم مقارنتها بالفوائد المحتملة بهدف التحديد التقريبي للفائدة التي قد تنتج من معالجة القضية المطروحة.

في بعض المواقف يمكن استبعاد هذه الخطوة، وذلك في حالة ما إذا كان من الضروري حل المشكلة بصرف النظر عن التكلفة أو في حالة ما إذا كانت الفوائد كثيرة مقارنة بالتكاليف. هذا على الرغم من أن هناك مشروعات أخرى يتم طرحها والبدء فيها حتى وإن كانت الفائدة منها غير مؤكدة، فعلى سبيل المثال، إذا بذلت إحدى المنظمات جهودها لتحظى بمركز الريادة في مجال التكنولوجيا، يكون من الصعب تحديد قيمة لهذا الهدف.

٢/٣ حاجات العمل

في المستوى الخامس يتم تقييم البيانات الفعلية المتعلقة بالعمل لتحديد المقاييس التي تحتاج إلى تحسين، وهو ما يتضمن تقييم السجلات التنظيمية وفحص جميع أنواع البيانات. وعادة ما يكون أحد بنود البيانات والأداء المرتبط به هو الدافع لمبادرة أو مداخلة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، قد لا يكون النصيب من السوق بالقدر الذي يجب أن يكون عليه، أو قد تكون التكلفة مرتفعة أو أن هناك انخفاض مستمر في مستوى الجودة، أو أن مستوى الإنتاجية ليس هو المستوى الذي يجب أن يكون عليه.

هذه هي القضايا الرئيسية التي تنتج مباشرة من البيانات في المنظمة وغالبا ما تتوافر في التقارير أو السجلات التشغيلية.

إن البيانات الداعمة والمؤيدة قد تأتي ليس فقط من التقارير التشغيلية بل تتوافر أيضا في التقارير السنوية وبيانات التسويق وبيانات الصناعة ومستندات التخطيط الرئيسية أو المصادر الهامة الأخرى للبيانات التي تشير بوضوح للأداء التشغيلي بالنسبة للعمليات أو الاستراتيجية.

٣/٣ حاجات الأداء الوظيفي

يتضمن تحليل المستوى الثالث الأداء الوظيفي أو حاجات بيئة العمل، حيث يتم تحديد سبب المشكلة كما هي محددة في المستوى الرابع، أي التعرف على أسباب عدم كفاءة مقياس العمل، أو عدم استخدامه.

من الممكن أن تتنوع الحاجات إلى حد كبير، إلا أنها قد تتضمن ما يلي، بالإضافة إلى الحاجات الأخرى المتنوعة:

- السلوك غير الفعال أو غير المناسب.
- مناخ العمل السلبي.
- النظم غير الفعالة.
- التدفق غير السليم للعمليات.
- المناخ غير المشجع.
- التكنولوجيا غير المناسبة.
- البيئة غير الداعمة.

إن هذه الحاجات بالإضافة إلى الأنواع الأخرى سوف تحتاج إلى استخدام العديد من أساليب تحليل حل المشكلات، وهو ما قد يتطلب استخدام أساليب جمع البيانات المطروحة في هذا الكتاب مثل المسوحات أو الاستقصاءات أو مجموعات العمل أو المقابلات. كما قد تتضمن أيضا طرقا متنوعة من طرق حل المشكلات أو أساليب التحليل مثل تحليل السبب والنتيجة وغيرها من أساليب التحليل الأخرى. وبصرف النظر عن الأسلوب المستخدم، فإن الهدف الأساسي هو تحديد كافة أسباب المشكلة حتى يمكن وضع الحلول لها.

٤/٣ حاجات التعلّم

تؤدى معظم التحليلات المستخدمة في المستوى الثالث إلى الكشف عن حاجات معينة للتعلّم، فقد يكون أحد أسباب المشكلة، ما لم يكن السبب الرئيسي، هو عدم فاعلية التعلم بالنسبة للمعارف والمهارات، أو قد يكون السبب، في مواقف أخرى، هو احتياج المشاركين إلى اكتساب أحد عناصر التعلم لمعرفة كيفية تطبيق إحدى العمليات أو الإجراءات أو النظم الجديدة.

إن مقدار التعلم المطلوب هو الذي يحدد مدى الحاجة إلى التدريب سواء الرسمي أو غير الرسمي على رأس العمل لبناء المهارات والمعارف المطلوبة، فالتعلم سوف يشمل اكتساب المعرفة أو تطوير المهارات اللازمة لتحسين الموقف، بل أن الأمر قد يتطلب، في بعض الحالات، ضرورة تعديل المستوى الإدراكي أو الاتجاهات لإنجاح العملية في المستقبل.

٥/٣ التفضيلات

في المستوى الأخير يجب الاهتمام بتفضيلات الحلول، ويتضمن ذلك تحديد الطريقة التي يفضلها المشاركون في العملية لإحداث التغيير أو تطبيق الحلول. هنا قد تتضمن هذه المرحلة الاهتمام بتفضيلات التطبيق و/أو تفضيلات التعلم، حيث تتضمن الأخيرة اتخاذ قرارات تتعلق بموعد ومدى التعلم المطلوب وكيفية التعبير عنه والإطار الكلي للوقت المطلوب لإحداثه. أما تفضيلات التطبيق فقد تتضمن العديد من القضايا مثل التوقيت والدعم والتوقعات وغيرها من العناصر الرئيسية الأخرى.

إن المحور الرئيسي الذي يجب الاهتمام به هنا، هو بذل الجهد لتحديد تفضيلات معينة قابلة للتنفيذ حتى يمكن من خلالها تعديل وتصحيح الإطار العام للحلول المطلوب تطبيقها.

رابعا: التخطيط للقياس والتقييم

إن أحد عناصر نجاح عملية العائد على الاستثمار تتمثل في التخطيط الجيد في بداية العملية، الأمر الذي يمكن أن يوفر، فيما بعد، الكثير من الوقت عند جمع وتحليل البيانات، وضمان الدقة وتخفيض تكلفة عملية التقييم.

هذا بالإضافة إلى أن التخطيط المبكر يؤدي أيضا إلى تجنب أية نقاط غير واضحة بالنسبة لما سيتم إنجازه ومسئوليات كل فرد وتوقيت الإنجاز. هناك خطتان رئيسيتان يجب وضعهما قبل البدء في تصميم أو إعداد المداخلة أو البرنامج.

٤/١ خطة جمع البيانات

يتضمن الجدول رقم (٢/٢) نموذجا لخطة كاملة لجمع البيانات المتعلقة بأحد برامج الموارد البشرية، العمل، حيث يتضح أن هدف البرنامج هو تقليل شكاوى العملاء من أسلوب تعامل العاملين معهم، وبالتالي تم التخطيط لحساب العائد على الاستثمار لتوضيح قيمة الحلول الوقائية.

يتضمن هذا النموذج العناصر الرئيسية والقضايا المتعلقة بجمع البيانات لمستويات التقييم الخمسة، ففي العمود الأول من النموذج تم تحديد المجالات العريضة للأهداف المناسبة للتخطيط، وبعدها تم وضع الأهداف المحددة التفصيلية قبل البدء في تصميم برنامج الموارد البشرية.

يتضمن العمود الثاني المقاييس المحددة أو البيانات المطلوبة عند الحاجة لشرح المقاييس المرتبطة بالأهداف. ويتضمن العمود الثالث وصفا موجزا لطريقة جمع البيانات باستخدام مصطلحات قياسية.

أما العمود الرابع فيتضمن مصادر البيانات التي عادة ما تتضمن المشاركين وقادة الفرق وسجلات المنظمة والعميل. وفي العمود الخامس يتم تسجيل وقت جمع البيانات منذ بداية المشروع، وأخيرا يتضمن العمود السادس وصفا للمسئوليات المتعلقة بجمع البيانات.

عادة ما تتضمن أهداف رد الفعل والرضاء ردود الأفعال الإيجابية وأيضا التصرفات المخططة، وعلى الرغم من تجميع البيانات المتعلقة بهذا المستوى في فترات مختلفة، إلا أن البيانات المسجلة في المثال المطروح قد تم تجميعها في وقت واحد، في نهاية تطبيق الحل المقترح.

ونتيجة لتركيز التقييم في المستوى الثاني على مقاييس التعلّم، سنجد أن أهدافا محددة تتضمن تلك المجالات المتوقع فيها أن يتعلم المشاركون مهام أو معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة. وفي هذا المثال تم استخدام الاختبار ومراقبة ممارسة المهارة كأساليب لتقييم التعلم.

حتى يمكن تقييم التنفيذ والتطبيق تمثل الأهداف وصفا للمجالات العريضة للتطبيق بما في ذلك الأنشطة المنفذة على رأس العمل وأيضا خطوات التطبيق. وفي هذا المثال، تم استخدام الاستقصاءات والمسوحات وفحص سجلات المنظمة، وهي معلومات عادة ما تستغرق شهورا في تجميعها بعد التطبيق.

جدول رقم ٢/٢ مثال لخطة جمع البيانات

جدول (٢/٢) نموذج للبيانات المكتملة لخطة التجميع

المشروع: الوقاية من الإجهاد الجسدي — مسئولية: — تاريخ:

خطة تجميع البيانات

المستوى	الأهداف العامة	المقاييس/ البيانات	أسلوب تجميع البيانات	مصادر البيانات	التوقيت	المسئوليات
١- رد الفعل، الرضاء، خطط العمل	• الحصول على رد فعل إيجابي تجاه المشروع والمواد • الحصول على مدخلات لاقتراحات التنمية • تحديد خطط العمل		• استقصاء	• المشرفين	• نهاية التنفيذ	• منسق المشروع
٢ - التعلم	• معلومات عن سياسة الإجهاد الجسدي • معلومات عن السلوكيات غير المناسبة وغير القانونية • مهارات التحقيق في ومناقشة الإجهاد الجسدي	• عبارات الصح والخطأ • تمارين المهارة	• اختبارات قبلية وبعدية • الملاحظة	• المشرفين • المشرفين	• بداية المشروع ونهاية التنفيذ • خلال الجلسة	• مقابلة الميسرين
٣ - التطبيق	• إدارة السياسة • القيام بعمل اجتماعات مع الموظفين لمناقشة هذه السياسة • التأكيد على أن مكان العمل خالي من الإجهاد الجسدي	• سجلات المقابلة المكتملة	• استقصاء • سجلات الشركة • فحص الموظفين (٢٥٪ عينة)	• المشرفين • مشرفين جدد وموظفين	• ٦ أشهر بعد البرنامج • شهر بعد البرنامج • ٦ أشهر بعد البرنامج	• مقيم المشروع • طاقم الـ HRIS • اتصالات الموظفين
٤ - نتائج العمل	• تخفيض الشكاوى الداخلية • تخفيض الشكاوى الخارجية • تخفيض انقلابات الموظفين	• شكاوى رسمية بملاءها HRVP • تعهد بملاءه EEOC • انتهاء شهري تطوعي	• مراقبة الأداء • استقصاء	• سجلات الشركة • المشرفون	• شهرياً لمدة عام قبل وبعد البرنامج	• مقيم المشروع

ونتيجة لتوزيع المسئوليات بين العديد من المجموعات بما فيها أعضاء الموارد البشرية، فمن الضروري تحديدها وتوضيحها مبكرا في بداية العملية، وفي هذا المثال نجد أن المسئولية موزعة بين أربع مجموعات.

أما بالنسبة لتقييم التأثير، سنجد أن الأهداف تركز على مقاييس تأثير العمل التي تتأثر ببرنامج الموارد البشرية، لذلك يتضمن العمود الخاص بالمقاييس والبيانات طريقة قياس كل بند، فعلى سبيل المثال، إذا كان أحد الأهداف هو تحسين الجودة، سيكون هناك مقياس معين للإشارة إلى كيفية القياس الفعلي لهذه الجودة، مثل الوحدات المعيبة في كل ألف وحدة منتجة. وفي المثال المطروح، نجد أنه قد تم تحديد نوعين مختلفين من الشكاوى، وتم استخدام مصدرين للبيانات هما سجلات المنظمة والاستقصاءات، وعلى الرغم من أن الطريقة المفضلة لجمع البيانات هي مراقبة الأداء إلا أن الطرق الأخرى مثل الاستقصاءات قد تكون أكثر ملاءمة كما هو الحال في هذا المثال.

يعتمد التوقيت على مدى سرعة البرنامج على إحداث تأثير دائم على المقاييس، فعادة ما يستغرق الأمر شهورا بعد الانتهاء من البرنامج، ففي هذا المثال، تم جمع البيانات في فترة استغرقت ستة شهور، لذلك لم يكن الأمر مناسبا لإضافة هدف العائد على الاستثمار (المستوى الخامس) لهذا المثال. إن خطة جمع البيانات تمثل جزءا هاما من استراتيجية التقييم ويجب الانتهاء منها واستكمالها قبل البدء في مداخلة الموارد البشرية، فهذه الخطة تمثل مسارا إرشاديا لنوعية وطريقة ومصادر وتوقيت البيانات التي سيتم تجميعها وأيضا المسئولين عن تجميعها.

٢/٤ خطة تحليل العائد على الاستثمار

يوضح الجدول رقم (٣/٢) خطة كاملة لتحليل العائد على الاستثمار لبرنامج شكاوى العملاء المشار إليه في المثال السابق، حيث يمثل مستند التخطيط امتدادا لخطة جمع البيانات الموضحة في الشكل رقم (٢/٢) ويتضمن معلومات عن العديد من البنود الضرورية لحساب العائد الفعلي على الاستثمار.

يتضمن العمود الأول بنود بيانات مقاييس تأثير العمل (بنود بيانات المستوى الرابع)، وفي بعض الحالات يمكن أن يتضمن أيضا بيانات المستوى الثالث، وهي البنود التي سيتم استخدامها في تحليل العائد على الاستثمار. ويتضمن العمود الثاني الطرق المستخدمة لفصل تأثير برنامج الموارد البشرية مع ملاحظة أنها نفس الطرق المستخدمة في معظم المشروعات، مع بعض التعديلات البسيطة. فعلى سبيل المثال، في حالة عدم توافر بيانات تاريخية لأحد البنود، لن نتمكن من استخدام تحليل خط الاتجاه لهذا البند، في حين أن هذا التحليل قد يتناسب مع بنود أخرى.

في المثال الحالي، لم يكن هناك جدوى من تكوين مجموعة للمراقبة وتم استخدام تحليل الاتجاه بدلا منها وتقديرات المشاركين كبيانات إضافية احتياطية.

يتضمن العمود الثالث طريقة تحويل البيانات إلى قيم مالية، فقد تم تحويل الشكاوى إلى قيم مالية بطريقتين الأولى هي استخدام سجلات الشركة والثانية جمع تقديرات الخبراء مباشرة من العاملين المشاركين في العملية.

تضمن العمود الرابع فئات التكلفة المخططة، بالإضافة إلى التعليمات الخاصة بكيفية توزيعها مع الأخذ في الاعتبار ضرورة ملاءمتها من برنامج لآخر.

في العمود الخامس تظهر قائمة بالفوائد غير الملموسة المتوقعة من هذا البرنامج، وهي القائمة الناتجة من المناقشات مع الداعمين والخبراء عن مبادرة الموارد البشرية.

أما العمود السادس فيتضمن الفئات المستهدف توصيل المعلومات إليها. وعلى الرغم من احتمال وجود مجموعات مستهدفة عديدة إلا أن هناك أربع مجموعات أساسية يجب وصول المعلومات إليها هي: الإدارة العليا ومديري المشاركين في البرنامج والمشاركين وأفراد الموارد البشرية، فكل مجموعة من هذه المجموعات الأربع تحتاج إلى معرفة نتائج تحليل العائد على الاستثمار.

وأخيرا، يتضمن العمود السابع القضايا والأحداث الأخرى التي يمكن أن تؤثر على تطبيق البرنامج، مثل قدرات المشاركين ودرجة الوصول إلى مصادر البيانات والأمور المتعلقة بتحليل البيانات ذات الطابع الخاص.

عند استخدام خطة تحليل العائد على الاستثمار جنبا إلى جنب مع خطة جمع البيانات يتوافر لدينا معلومات تفصيلية عن حساب العائد على الاستثمار توضح كيفية تصميم العملية من بدايتها إلى نهايتها، فعند اكتمال هاتين الخطتين يجب أن يتوافر أمامنا الاتجاه اللازم لتقييم العائد على الاستثمار، وأن يتكامل كل ذلك مع خطة المشروع بأكملها.

الجدول رقم (٣/٢) مثال لخطة كاملة لتحليل العائد على الاستثمار

جدول (٣/٢) نموذج لخطة كاملة لتحليل العائد على الاستثمار

المشروع: الوقاية من الإجهاد الجسدي   مسئولية: تاريخ:

خطة تحليل العائد على الاستثمار

موارد البيانات	أساليب فصل تأثير التدخل	طرق تحويل البيانات	فئات التكلفة	الفوائد غير الملموسة	أهداف الاتصال	تأثيرات وموضوعات أخرى
شكاوى رسمية داخلية من الإجهاد الجسدي	• تحليل الاتجاه • تقدير المشارك (كبيانات إضافية احتياطية)	• بيانات تاريخية مع استمارة تقدير لمجموعة EEO/AA (متخصص داخلي)	• تحليل مبدئي وحلول تقديرية • تطوير الحلول • التنسيق / التيسير • وقت العميل للمشروع • المواد • الطعام • الرواتب والفوائد للمشاركين • التقدير والتقرير	• الرضاء بالوظيفة • تقليل الضغوط • الصورة العامة • التجديد • التبعية	• جميع العاملين (معوقات مكثفة) • الإدارة التنفيذية العليا (تقرير موجز مع بيانات إضافية مفصلة) • جميع المشرفون والمديرين (تقرير موجز) • افراد الموارد البشرية والمجموعة الاستشارية (تقرير كامل)	• القيام بمبادرات عديدة خلال هذه الفترة للحد من التحولات • يجب عدم مضاعفة الفوائد من كلاً من الشكاوى الداخلية والخارجية
شكاوى خارجية من الإجهاد الجسدي	• تحليل الاتجاه • تقدير المشارك (كبيانات إضافية احتياطية)	• بيانات تاريخية مع استمارة تقدير لمجموعة EEO/AA (متخصص ـ داخلي)				
التحولات التطوعية للموظفين	• التنبؤ باستخدام النسبة المئوية للتحول المتعلق بالإجهاد الجسدي	• دراسات خارجية داخل الصناعة				

خامسا: الطرق المختصرة للتخطيط للتقييم

سوف نستعرض في السطور التالية مدخلا متكاملا للتخطيط لتقييم برامج الموارد البشرية ومداخلاتها.

نظرا للدقة التي تتميز بها العملية، فغالبا ما يتم تطبيقها في البرامج الأكثر أهمية، فعندما يتطلب أحد البرامج الرئيسية استثمارا قد يصل لمئات الآلاف أو حتى ملايين الدولارات، فإن الأمر هنا يتطلب تخصيص الوقت والميزانيات المناسبة للقيام بعملية حقيقية للعائد على الاستثمار. أما بالنسبة لمشروعات الصغيرة، فيتناسب معها العمليات الأكثر بساطة وسهولة.

عندما نستخدم أحد المداخل المختصرة للتخطيط للتقييم، يجب التركيز على أربعة نقاط أساسية:

١/٥ حدد التوقعات والمتطلبات

بصرف النظر عن حجم المشروع، لا بد من التحديد التفصيلي لكافة المتطلبات والتوقعات اللازمة لتحقيق النجاح للبرنامج، ويمكن تسجيل ذلك في العرض المقدم عن المشروع أو في إطار أحد مستندات العمل الموجزة، والتركيز على إبراز القضايا الرئيسية الهامة التي ستحقق النجاح للعملية.

٢/٥ حدد التغيير المتوقع في العمل

من المهم تحديد التغيرات المتوقعة في مكان العمل وهي التغيرات التي سيقوم بها برنامج الموارد البشرية أو بعبارة أكثر دقة التغيرات التي ستحققها الحلول التي يقترحها البرنامج، فالتفكير في تلك التغيرات غالبا ما يساعد على تحديد العوامل الدافعة والمعوقة لعملية التقييم، كما يساعد أيضا على تحديد ما سيقوم به العاملون والمساهمون لتحقيق النجاح للبرنامج.

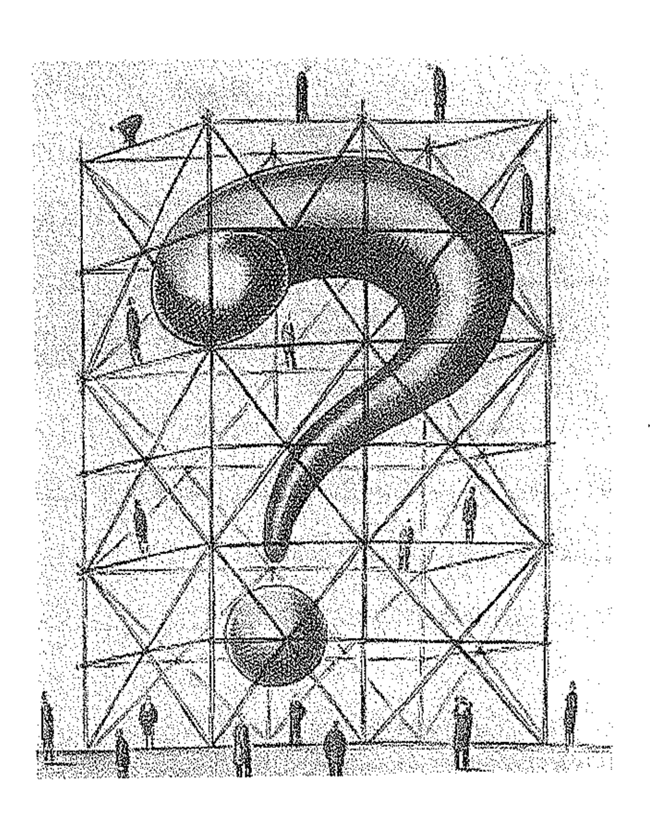
٣/٥ حدد المخرجات المتوقعة

تتناسب المستويات المختلفة للأهداف مع المشروعات البسيطة، ومن المفيد إعطاء قدر أكبر من الاهتمام لتلك المستويات المتعددة، حيث يجب التحديد الدقيق للتأثير النهائي المتوقع بالنسبة للمقاييس الواجب تغييرها أو تحسينها في حالة نجاح البرنامج. هذا بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بجمع البيانات والطرق المستخدمة في فصل تأثير البرنامج، فكلما زادت درجة الدقة في تحديد تلك المخرجات، زادت درجة فاعلية البرنامج ونتائجه.

٤/٥ ضع الخطة

على الرغم من التفصيل الشديد الواضح في الجدولين (٢/٢) و (٣/٢)، وعلى الرغم من عدم ملاءمة هذا التفصيل مع المشروعات الصغيرة المبسطة، إلا أن هذا التفصيل ضروري في المشروعات الكبيرة التي تتطلب منا المزيد من الاهتمام بالتخطيط التفصيلي. إن ما يجب أن نهتم به هنا هو ضرورة الاهتمام بوضع خطة أحيانا ما تكون تفصيلية، وأحيانا أقل تفصيل...المهم هو أن هذه الخطوة لا يمكن إغفالها.

الفصل الثالث



جمع البيانات أثناء تطبيق برنامج الموارد البشرية

الفصل الثالث

جمع البيانات
أثناء تطبيق برنامج الموارد البشرية

نظرا لتنوع مداخل جمع البيانات في المستويات الأربعة الأولى، خصصنا فصلين كاملين لعرض الأساليب والقضايا المتعلقة بهذه المرحلة الرئيسية في التقييم، ففي هذا الفصل سوف نركز على جمع البيانات أثناء التطبيق لقياس ردود الفعل والرضاء والتعلم المرتبطة بالمشاركين، وفي الفصل الرابع سوف نتعرض لجمع البيانات بعد التطبيق لقياس تأثير تطبيق البرنامج وتأثير العمل.

وعلى الرغم من وجود تداخل بين طرق جمع البيانات في مستويات التقييم، إلا أن هذين الفصلين قد تم إعدادهما بحيث يتم التركيز على أكثر الطرق ملاءمة لكل مستوى من المستويات. إن عملية جمع البيانات في المستويات الأربعة لها أهمية كبيرة نتيجة لسلسلة التأثير اللازم تواجدها لتحقيق النجاح للبرنامج، فيجب على المشاركين في البرنامج :

أولا: إبداء رد فعل إيجابي تجاه البرنامج وتطبيقاته المحتملة،

ثانيا: اكتساب مهارات أو معارف جديدة لتطبيق البرنامج،

ثالثا: تغيير سلوكهم وتصرفاتهم والمهام التي يقومون بها بما يساعد على الإسراع بالتطبيق الإيجابي،

رابعا: إحداث التغيير في تأثير العمل.

إن الطريقة الوحيدة لمعرفة تحقق سلسلة التأثير هي جمع البيانات في المستويات الأربعة بأكملها.

أولا: قياس رد الفعل والرضاء

تعتبر عملية جمع البيانات المتعلقة برد الفعل والرضاء أثناء تطبيق برنامج الموارد البشرية، المرحلة التشغيلية الأولى في عملية العائد على الاستثمار، فالبيانات الخاصة بإرجاع الأثر من العميل ذات أهمية كبيرة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وقياس درجة النجاح. هناك العديد من الطرق لجمع بيانات رد الفعل والرضاء في الوقت المناسب أثناء التطبيق، ومنها:

١/١ قياس رد الفعل والرضاء

من الصعب أن نتخيل تطبيق أحد برامج الموارد البشرية بدون التعرف على إرجاع الأثر من المشاركين في هذا البرنامج، أو على الأقل، من العملاء المستفيدين من البرنامج، فإرجاع الأثر من العملاء له أهمية كبيرة في فهم واستيعاب مدى نجاح العملية أو لقياس نجاحه بعد الانتهاء منه. إن فائدة جمع مثل هذا النوع من البيانات لا تقتصر أهميته على معرفة رضاء العملاء فقط، بل تمتد أهميتها إلى التعرف على العديد من القضايا الرئيسية الأخرى الأمر الذي يجعلها واحدة من أهم الجهود المبذولة في جمع البيانات.

١/١/١ قياس رضا العملاء:

ففي هذه الأيام من الضروري قياس رضاء العملاء، فبدونه وبدون ردود الفعل الإيجابية تجاه برامج الموارد البشرية من الصعب أن تعمل مجموعة الموارد البشرية بطريقة مناسبة.

من الضروري الأخذ في الاعتبار الأنواع المختلفة للعملاء المشاركين في البرنامج، فهناك ثلاثة أنواع تتواجد في معظم برامج الموارد البشرية، أولها هؤلاء المشاركين مباشرة في البرنامج، والمتمثلين في المساهمين الرئيسيين الذين يتأثرون مباشرة ببرنامج الموارد البشرية والذين يضطرون إلى تغيير العمليات والإجراءات، وإجراء التعديلات الوظيفية الأخرى المتعلقة بالبرنامج. هذا بالإضافة إلى أنهم غالبا ما يضطرون لتعلم مهارات ومهام وسلوكيات جديدة لإنجاح البرنامج. إن هؤلاء المشاركين، لهم أهمية كبيرة في تحقيق النجاح للبرنامج، ويمثل إرجاع الأثر منهم أمرا شديد الأهمية في إجراء التصحيحات والتغييرات في البرنامج أثناء تطبيقه.

أما المجموعة الثانية من العملاء فهي الفئة التي لا تشارك بصورة مباشرة في البرنامج، بل لها بعض الاهتمامات ببرنامج الموارد البشرية وبالتالي تمثل مصدر دعم له، وإدراكهم لنجاح البرنامج يعتبر إرجاعا هاما للأثر حيث أنه سيؤثر في البرنامج في المستقبل.

المجموعة الثالثة من العملاء قد تعتبر أهم المجموعات الثلاث، فهي التي ستتحمل بالفعل تكاليف البرنامج فهذا الفرد أو مجموعة الأفراد هم الذين يطلبون البرامج ويدعمونها ويوافقون على الميزانيات ويخصصون الموارد وهم الذين يتحملون نجاح أو فشل البرنامج. إن هذه المجموعة الهامة يجب أن تشعر بالرضاء الكامل عن الحل المطروح من الموارد البشرية، وبالتالي يجب تحديد مستوى رضائهم مبكرا والقيام بإجراء كافة الإجراءات التصحيحية لإرضائهم.

٢/١/١ إرجاع الأثر المبكر:

من الممكن أن تسير برامج الموارد البشرية في الطريق غير الصحيح، وبالتالي لا تحقق النجاح المرغوب لذلك من الضروري الحصول على إرجاع الأثر في وقت مبكر من العملية حتى يمكن إجراء التعديلات اللازمة وتصحيح المسار، مما يساعد على تجنب سوء الفهم وتجنب التصميم غير السليم للبرنامج والإسراع بإجراء التعديلات اللازمة.

٣/١/١ إجراء التعديلات والتغييرات:

يركز مفهوم التحسين المستمر للعملية على ضرورة تعديل مسار البرنامج أثناء فترة تطبيقه، وأن يكون هناك ارتباط بين الحصول على إرجاع الأثر وبين إجراء التعديلات وإبلاغها للمجموعات مرة أخرى.

٤/١/١ إظهار التقدير للاهتمام بإرجاع الأثر:

يشعر الكثير من الأفراد المشاركين في أحد برامج الموارد البشرية خاصة الفئة المتأثرة بالبرنامج بالتقدير لإعطائهم الفرصة لإرجاع الأثر، ففي كثير من المواقف يتم تجاهل مدخلاتهم ورفض شكاواهم، وبالتالي فهم يقدرون قائد البرنامج أو مستشار الموارد البشرية الذي يطلب آرائهم ويتصرف وفقا لها. إن المساهمين وأيضا العملاء يشعرون بالتقدير تجاه منحهم فرصة إرجاع الأثر ليس فقط في بداية العملية بل أيضا طوال فترة العملية.

٢/١ مصادر بيانات رد الفعل والرضاء

عند تحديد المصادر الممكنة لإرجاع الأثر تجاه نجاح برنامج الموارد البشرية، يمكن بسهولة تصنيفها.

١/٢/١ العملاء/المديرون:

تعتبر مجموعة العملاء التي عادة ما تكون مجموعة المديرين واحدة من أهم مصادر البيانات المستخدمة في تحليل العائد على الاستثمار من برنامج الموارد البشرية، فسواء كان هذا العميل فردا أو مجموعة، فإن آراء العملاء وإدراكهم تمثل أهمية كبيرة لنجاح البرنامج لأن هؤلاء العملاء يقدمون يدلون بآرائهم في جميع أنواع القضايا المطروحة وعادة ما يمكن الوصول إليهم ولديهم الاستعداد الكامل لإرجاع الأثر.

٢/٢/١ المشاركون في برنامج الموارد البشرية:

يعتبر هذا المصدر من أكثر المصادر المستخدمة في تحليل العائد على الاستثمار فالمشاركين مرتبطون مباشرة بالبرنامج ومتأثرين به، ويستخدمون المهارات والمعارف التي اكتسبوها ويطبقونها في وظائفهم وأحيانا ما يطلب منهم شرح التأثير المحتمل لهذه الممارسات.

إن هؤلاء المشاركين يمثلون مصدرا ثريا للبيانات لكل جزء من أجزاء البرنامج، فبياناتهم تتسم بالمصداقية لأنهم يجب أن يحققوا نتائج الأداء وغالبا ما يكونوا على دراية تامة بالعمليات والعوامل المؤثرة الأخرى. والتحدي الحقيقي هنا هو استخدام أكثر الطرق كفاءة وفاعلية لجمع هذه البيانات.

٣/٢/١ قادة الفرق:

من المصادر الهامة الأخرى للبيانات فهم المشرفين مباشرة على المشاركين في البرنامج، وغالبا ما يكون لديهم اهتمام كبير بالتقييم نتيجة لما يجدونه من دعم في العملية بسبب المشاركة المباشرة لمرؤوسيهم في البرنامج. هذا بالإضافة إلى أنهم، في كثير من المواقف، يراقبون المشاركين أثناء محاولتهم استخدام المهارات والمعارف المكتسبة من البرنامج. ونتيجة لذلك، يمكنهم ملاحظة مدى النجاح المرتبط بالبرنامج والصعاب والمشكلات المصاحبة له.

وعلى الرغم من أن مدخلات قادة الفرق عادة ما تكون الأفضل بالنسبة لبيانات رد الفعل والرضاء، إلا أنها قد تكون مفيدة أيضا للمستويات الأخرى من بيانات التقييم.

٤/٢/١ أعضاء الفرق:

في المواقف التي تكون فيها جميع الفرق مشاركة أو متأثرة ببرنامج الموارد البشرية، يمكن الحصول من جميع أعضاء الفرق على معلومات عن التغيير الناتج من البرنامج، وهي المعلومات التي تتناسب مع القضايا المرتبطة مباشرة بأعمالهم.

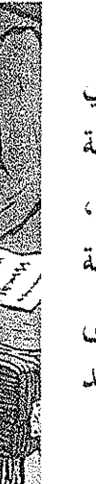
وعلى الرغم من فائدة جمع البيانات من هذا المصدر، أحيانا ما يتم تجاهلها نتيجة لاحتمالات عدم الدقة التي يمكن أن تصاحب عملية إرجاع الأثر. لذلك يجب أن يكون أعضاء الفرق قادرين على إعطاء معلومات ذات قيمة.

٥/٢/١ العملاء الداخليون:

تمثل هذه الفئة مصدرا آخر للمعلومات في بعض أنواع برامج الموارد البشرية، ففي هذه المواقف يوفر العملاء الداخليون معلومات عن التغيير المرتبط ببرنامج الموارد البشرية.

إن هذا المصدر يعتبر أكثر ملاءمة عندما يؤدي برنامج الموارد البشرية إلى حدوث تأثير مباشر على العملاء الداخليين، حيث يبدون آرائهم عن كيفية تأثر أعمالهم أو الخدمة التي يتلقونها ببرنامج الموارد البشرية، ونظرا للطبيعة الوصفية لهذه العملية، وعدم توافر الفرصة الكاملة لتقييم تطبيق مهارات المشاركين، يصبح استخدام هذا المصدر محدودا.

١/٢/٦ قائد تطبيق البرنامج:



في بعض المواقف، قد يبدي قائد تطبيق برنامج الموارد البشرية بآرائه بالنسبة لنجاح البرنامج، وهنا قد تعتمد المدخلات المرتبطة بهذه المصادر على الملاحظة على رأس العمل أثناء التطبيق وبعد الانتهاء منه.

إن البيانات الواردة من هذا المصدر محدودة الاستخدام نتيجة للاهتمام المتزايد لقادة البرنامج بالمخرجات مما يجعل مدخلاتهم تفتقد الموضوعية.

١/٣ مجالات إرجاع الأثر المرتبط برد الفعل والرضاء

هناك العديد من الموضوعات الهامة المتعلقة بإرجاع الأثر نتيجة لوجود قضايا وعمليات كثيرة يتضمنها تطبيق برنامج الموارد البشرية، فإرجاع الأثر ضروري في كل قضية أو خطوة أو عملية رئيسية للتأكد من تقدمها في المسار الصحيح.

فيما يلي قائمة بالمجالات الرئيسية لإرجاع الأثر لمعظم البرامج:

- ملاءمة الأهداف.
- ملاءمة الخطط.
- ملاءمة جداول العمل.
- التقدم الناتج من الخطط الموضوعة.

- مدى ملاءمة البرنامج.
- دعم البرنامج.
- الموارد المتاحة للبرنامج.
- تكامل البرنامج مع النظم.
- قيادة البرنامج.
- تنسيق البرنامج.
- اتصالات البرنامج.
- تحفيز المشاركين في البرنامج.
- التنسيق المتعلق بالمشاركين في البرنامج.
- قدراتُ المشاركين في البرنامج.
- احتمالات نجاح البرنامج.
- العوامل الدافعة لنجاح البرنامج.
- العوامل المعوقة لنجاح المشروع.
- الإدارة المستمرة للبرنامج.

توضح هذه القائمة عناصر النجاح الأساسية في برنامج الموارد البشرية بداية من القضايا التي تعكس التخطيط المبدئي للبرنامج. فالمساهمين المختلفين يستجيبون لملاءمة جدول وأهداف تخطيط البرنامج التقدم الناتج من أدوات التخطيط المستخدمة، أما ملاءمة البرنامج فتمثل أهمية كبيرة بالنسبة للمشاركين لأنهم إذا شعروا بعدم ملاءمة البرنامج بالنسبة لهم، فلن يتحقق النجاح المطلوب في العمل.

أما الدعم الموجه للبرنامج بما في ذلك الموارد المتاحة ومدى تكامل البرنامج مع النظم الموضوعة، فيمثل مجالات ذات أهمية كبرى بالنسبة لإرجاع الأثر، فالمشاركين يجب أن يشعروا بأن البرنامج قادر على تحقيق تلك المجالات، نظرا لوجود الكثير من القضايا الهامة المتعلقة بالإدارة والمنظمة الراعية للبرنامج بما في ذلك من قيادة البرنامج والتنسيق وقنوات الاتصال.

ومن المهم أيضا جمع إرجاع الأثر عن مدى تقدم فريق التطبيق في العمل على مواجهة تلك القضايا مثل التحفيز والتنسيق والقدرات، فالفريق غير القادر على هذه المواجهة سوف يفشل بسرعة.

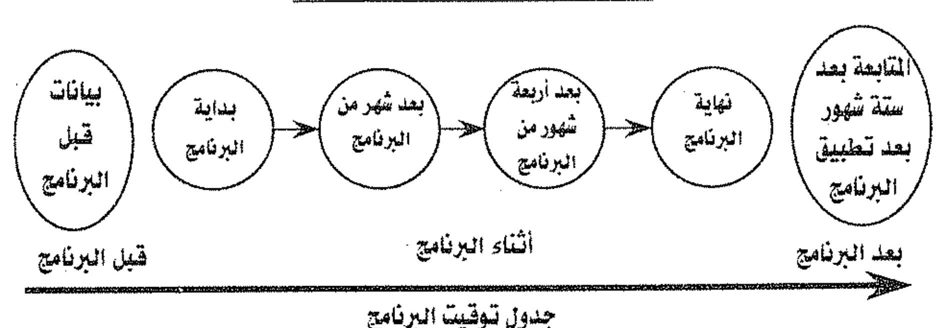
وأخيرا، هناك القضايا التي تعوق أو تعزز وتدعم النجاح، إلى جانب المدخلات المتعلقة باحتمالات النجاح.

في بعض البرامج المعينة قد تكون هناك قضايا أخرى قد يرتبط كل منها بجزء أو أجزاء معينة من البرنامج، فكل خطوة أو عنصر أو مهمة أو جزء من أجزاء البرنامج يمثل فرصة جيدة لإرجاع الأثر، إلا أن التحدي الحقيقي هو فرز تلك القضايا والتركيز على ما هو أكثر أهمية حتى يتمكن المشاركون من توفير مدخلات لها قيمتها.

٤/١ توقيت جمع البيانات لإرجاع الأثر عن رد الفعل والرضاء

يدور توقيت جمع البيانات حول أحداث معينة مرتبطة ببرنامج الموارد البشرية، فأي نشاط معين أو قضية مرتبطة بالتطبيق، أو حدث هام يمثل توقيتا مناسبا لجمع البيانات، بداية من جمع البيانات قبل البرنامج إلى مرحلة التطبيق. يوضح الشكل رقم (١/٣) التالي توقيت إرجاع الأثر في برنامج مدته ستة شهور.

شكل (١/٣) توقيت إرجاع الأثر



لقد تم جمع البيانات لهذا البرنامج قبل بدايته للتأكد من ملاءمة البيئة ودعمها لهذا البرنامج، فالتقييم قبل البرنامج يتيح فرصة التعرف على العوامل المعوقة المطلوب مواجهتها والتغلب عليها حتى يتحقق النجاح للبرنامج. وفي هذا المثال تم إجراء التقييم مع بداية البرنامج والإعلان عنه وتوصيفه بالكامل، وبعدها تمت المتابعة لفترة شهر تلاها أربعة شهور أخرى للمتابعة مما يعني ثلاثة شهور فعلية فيما بعد، وأخيرا في نهاية البرنامج في الشهر السادس تم إجراء تقييم.

إن استخدام خمس فترات لجمع البيانات قد يكون مبالغا فيه بالنسبة لبعض البرامج، إلا أنها يتناسب مع البرامج الرئيسية. وبالإضافة إلى هذه الفرص المتاحة لجمع البيانات، تم التخطيط للمتابعة لفترة ستة شهور بعد التطبيق.

سوف يعتمد التوقيت على الموارد المتاحة والحصول على إرجاع الأثر من المشاركين مباشرة وتعظيم الأحداث أو الأنشطة المجدولة طوال البرنامج، بالإضافة إلى الحاجة إلى إجراء التعديلات والتغييرات السريعة التي ستؤثر أيضا على التوقيت.

وأخيرا، هناك الحاجة إلى الحصول على الالتزام والدعم وقياس مدى التقدم طوال العملية وهي بأكملها عوامل هامة في تحديد التوقيت الفعلي.

١/٥ استخدام الاستقصاءات لقياس رد الفعل والرضاء

تعتبر الاستقصاءات من أكثر الطرق شيوعا واستخداما في جمع البيانات، حيث تتوافر في أحجام مختلفة، تتراوح ما بين النماذج القصيرة للحصول على ردود الأفعال، والنماذج التفصيلية.

يمكن استخدام الاستقصاءات للحصول على بيانات وصفية عن اتجاهات المشاركين وأيضا لتوثيق البيانات لاستخدامها في المستقبل في تحليل العائد على الاستثمار.

١/٥/١ أنواع الأسئلة:

هناك خمسة أنواع من الأسئلة، ووفقا للغرض من التقييم قد يتضمن الاستقصاء واحدا أو أكثر من الأنواع التالية:

- الأسئلة المفتوحة: الإجابة عليها غير محدودة وعادة ما يتبعها مسافة خالية لتسجيل الإجابة فيها.

- **قائمة المراجعة**: وهي قائمة من البنود يقوم المشارك بقراءة كل منها ووضع علامة أمام ما ينطبق منها علي الموقف المطروح.
- **الأسئلة ذات الاتجاهين**: هي الأسئلة التي تتطلب الإجابة ببديل من بديلين، نعم/لا أو أية احتمالات أخرى. كما قد تتطلب أيضا الإجابة في إطار مقياس يتراوح من عدم الموافقة إلى الموافقة.
- **أسئلة الاختيارات المتعددة**: لها عدة اختيارات ويقوم المشارك باختيار البديل الأكثر ملاءمة.
- **الأسئلة الترجيحية**: تتطلب من المشارك ترتيب قائمة من البنود.

يتضمن الجدول رقم (١/٣) أمثلة لكل نوع من أنواع هذه الأسئلة.

٢/٥/١ تصميم الاستقصاء:



تعتبر عملية تصميم الاستقصاء من العمليات المنطقية البسيطة، وعلى الرغم من بساطة تلك العملية إلا أن التصميم غير الجيد أو صياغة العبارات بطريقة غير سليمة لن يحقق الهدف المطلوب منها، وبالتالي لن يتم جمع البيانات المطلوبة.

فيما يلي خطوات يمكن أن تساعد في تحقيق المصداقية والفاعلية للاستقصاء.

- **حدد المعلومات المطلوبة**: الخطوة الأولي في عملية تصميم أي أداة هي تحديد الموضوعات والقضايا وعوامل النجاح المتعلقة بالبرنامج، أما الأسئلة فسيتم وضعها في فترة لاحقة. وقد يكون مفيدا وضع هذه المعلومات في شكل إطار عام حتى يمكن تجميع الأسئلة المناسبة لها.

- **تخير نوع أو أنواع الأسئلة**: حدد نوع الأسئلة الأكثر ملاءمة للهدف المطلوب تحقيقه، مع الأخذ في الاعتبار خطة تحليل البيانات وتنوع البيانات المطلوب تجميعها.

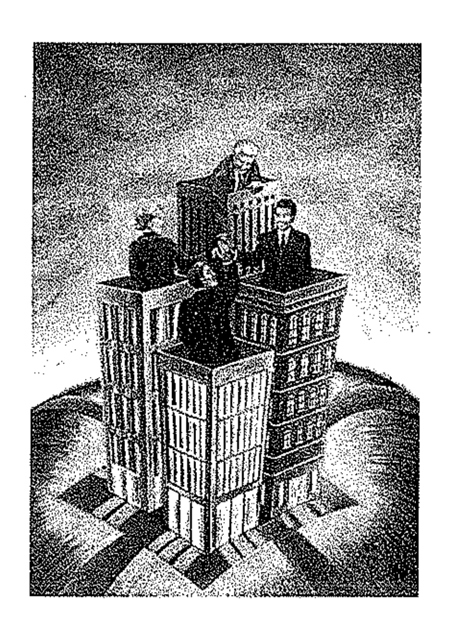
- **ضع الأسئلة**: الخطوة التالية هي وضع الأسئلة وفقا لنوعها ووفقا للمعلومات المطلوبة، مع مراعاة أن تكون هذه الأسئلة بسيطة وواضحة ولا تتضمن مصطلحات وكلمات غامضة لا يفهمها المستجيب حتى لا تتسبب في مشاعر الإحباط أو الحيرة.

- **اختبر الأسئلة**: بعد الانتهاء من وضع أسئلة الاستقصاء لابد من اختبارها على عينة صغيرة من المشاركين، أو مجموعة من العاملين في وظائف مشابهة لوظائف المشاركين وبالتالي يمكن إجراء أية تعديلات ضرورية قبل استخدامها.

- **قم بإعداد ملخص للبيانات**: تساعد صفحة ملخص البيانات على سرعة جدولة البيانات وإعداد ملخص لها لتفسيرها، فهذه الخطوة تضمن سرعة تحليل البيانات وعرضها في صورة مفيدة.

- **ضع الاستقصاء النهائي**: بعد الانتهاء من وضع الأسئلة واختبارها يجب وضعها في صورتها النهائية داخل الاستقصاء ومعها تعليمات الإجابة، وبالانتهاء من هذه الخطوة يصبح الاستقصاء معدا للاستخدام.

- **تحديد محتويات الاستقصاء**: تتنوع المحتويات من استقصاء لآخر وفقا للهدف المطلوب تحقيقه منها، فالأسئلة سوف تركز على أي من المجالات السابق ذكرها في قائمة إرجاع الأثر، فعلى سبيل المثال، يعتبر موضوع مدى التقدم في البرنامج من الموضوعات الهامة التي يمكن وضعها في الاستقصاء بأكثر من طريقة، فيمكن عرضها في صورة مجموعة من الاجابات، أو في صورة سؤال مفتوح، أو حتى في صورة اختيارات متعددة. إن محتويات الاستقصاء الفعلي لها نفس أهمية تصميم الاستقصاء، وبالتالي يجب مراعاة الدقة للتأكد من الحصول على البيانات المطلوبة.



الجدول رقم (٣/١): أمثلة لأنواع الأسئلة

<table>
<tr><td>١</td><td>الأسئلة المفتوحة:
ما المشكلات التي تواجهها عند استخدام عملية إدارة الأداء الجديدة؟</td></tr>
<tr><td>٢</td><td>قائمة المراجعة
من القائمة التالي، ضع علامة أمام مقاييس العمل التي قد تتأثر بتطبيق عملية إدارة الأداء الجديدة.
☐ تخصيص الموارد. ☐ الرقابة على التكلفة.
☐ الإنتاجية. ☐ وقت الاستجابة.
☐ الجودة. ☐ رضاء العميل.
☐ الكفاءة. ☐ الرضاء الوظيفي.</td></tr>
<tr><td>٣</td><td>الأسئلة المغلقة:
نتيجة لهذا البرنامج، أصبحت أكثر قدرة على أداء وظيفتي.
☐ نعم ☐ لا</td></tr>
<tr><td>٤</td><td>أسئلة الاختيارات المتعددة:
منذ تطبيق البرنامج الجديد، كان مستوى تحقيق الفريق للأهداف:
أ. مرتفعا. ب ـ منخفضا جـ ـ لم يتأثر د ـ لا أعرف</td></tr>
<tr><td>٥</td><td>الأسئلة الترجيحية:
تتضمن القائمة التالية ستة عوامل هامة ستؤثر على نجاح هذا البرنامج.
رتب هذه العوامل تنازليا بإعطاء الدرجة (١) للعامل الأكثر تأثيرا، والدرجة (٢) للعامل الذي يليه في التأثير وهكذا إلى أن تصل إلى الدرجة (٦) التي تمثل العامل الأقل تأثيرا.

نظم المكافآت ـــــ التوجيه والإرشاد ـــــ الاتصالات ـــــ
التوقيت ـــــ دعم الإدارة ـــــ الموارد ـــــ</td></tr>
</table>

٦/١ استخدام المسوحات لقياس رد الفعل والرضاء

تمثل مسوحات الاتجاهات أحد الأنواع الخاصة من الاستقصاءات المستخدمة لقياس رد الفعل والرضاء عن برامج الموارد البشرية المصممة لتحسين العمل أو السياسات أو الإجراءات أو المنظمة أو الفريق، فالمقاييس القبلية والبعدية لها أهميتها في إظهار التغيير، فأحيانا ما تقوم المنظمة بتطبيق أحد المسوحات لتقييم الحل الصحيح بالنسبة لأحد المجالات المذكورة في القائمة السابقة، ووفقا لهذه النتائج يتم تطبيق مبادرات الموارد البشرية للتأثير في التغيير في المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

تعتبر عملية قياس رد الفعل والرضاء من المهام المعقدة التي تكون فيها الاتجاهات عنصرا أساسيا وحيويا، فمن غير الممكن القياس الدقيق لاتجاه ما في الوقت الذي لا تعكس فيه المعلومات المشاعر الحقيقية للمشاركين، وهو ما ينطبق أيضا على السلوك والمعتقدات والمشاعر الخاصة بالفرد، حيث أن الاتجاهات تميل إلى التغير بمرور الوقت، بالإضافة إلى وجود العديد من العوامل التي يمكن أن تشكل اتجاه الفرد. لذلك، فإن معرفة هذه الجوانب السلبية تساعد على الوصول إلى تقييم معقول لاتجاهات الفرد.

إن المسوحات لا تمثل فقط طريقة واحدة لقياس الاتجاهات، فهناك أيضا طرقا أخرى مثل المقابلة والملاحظة، يمكن من خلالها قياس الاتجاهات.

١/٦/١ إرشادات لتصميم المسوحات:

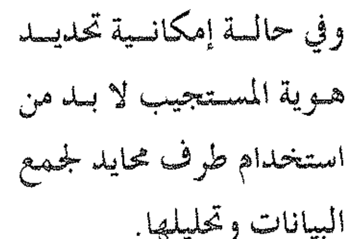
تتشابه مبادئ تصميم المسوحات مع مبادئ تصميم الاستقصاءات التي تعرضنا لها من قبل، وفيما يلي بعض الإرشادات الهامة بالنسبة لتصميم أو شراء مسوحات إرجاع الأثر.

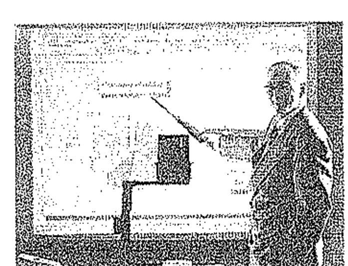
- أشرك مجموعة الإدارة في التصميم: يجب على المساهمين الرئيسيين المشاركين في هذه العملية الالتزام باتخاذ القرارات وفقا لنتائج المسوحات، لذلك لا بد من إشراكهم مبكرا في العملية وقبل تصميم المسوحات. ركز على اهتمامات الإدارة والقضايا المتعلقة بها واقتراحاتهم وحاول الحصول على دعمهم والتزامهم.

- حدد بدقة ردود الفعل الواجب قياسها: على الرغم من وضوح ردود الفعل الواجب قياسها، إلا أنه من السهل الخروج عن المسار الصحيح والدخول في مجالات ليس لها علاقة بما يجب قياسه، لذلك، أحذر هذه المصيدة، وتخلص على الفور من مثل هذه المجالات.

- تأكد من سهولة وبساطة العبارات: فالمشاركين في حاجة إلى فهم المعنى المقصود من العبارة أو السؤال، لذلك تجنب العبارات أو الأسئلة الغامضة غير المفهومة.

- تأكد من تلقائية استجابات المشاركين: يجب أن يشعر المشاركون بحرية الاستجابة للعبارات أو الأسئلة بصراحة وبدون قيود، لذلك لابد من التأكيد على سرية ما يسجلونه من بيانات، وفي حالة إمكانية تحديد هوية المستجيب لا بد من استخدام طرف محايد لجمع البيانات وتحليلها.





- **وضح الغرض من المسح**: يميل المشاركون إلى التعاون والاستجابة إذا كانت لديهم دراية كاملة بالغرض من المسح، وبالتالي يجب الإفصاح عن الهدف من المسح، وتوضيح كيفية استخدام ما سيدلون به من معلومات. هذا بالإضافة إلى ضرورة تشجيعهم على الإدلاء بعبارات وإجابات صريحة وصحيحة.

- **حدد بنود المقارنة**: إن ردود الأفعال في حد ذاتها ليست ذات قيمة لذلك لابد من مقارنتها مع التوقعات والبيانات المجمعة قبل أو بعد البرنامج أو مع مجموعة أخرى أو برنامج آخر، فالبيانات يمكن مقارنتها مع جميع العاملين، أو أحد الأقسام أو الإدارات أو برامج سابقة. أما فيما يتعلق بالمسوحات المشتراة، فالمعلومات يمكن أن تتوافر على المستوى القومي في الصناعات المشابهة. وبأي حال من الأحوال، لابد من تحديد بنود المقارنة قبل تطبيق المسح.

- **صمم المسح بطريقة يسهل جدولتها**: في المسوحات الخاصة بالاتجاهات عادة ما تكون الاستجابات هي نعم/لا أو تدرج الدرجات من الموافقة إلى عدم الموافقة. إن الاستجابات الموحدة تساعد على تيسير عملية الجدولة والمقارنة.

في النوع الثاني من الاستجابات عادة ما يتم استخدام الأرقام لتعكس مدى الموافقة أو عدم الموافقة، فعلى سبيل المثال قد تمثل الدرجة (١) للموافقة الشديدة، والدرجة (٥) لعدم الموافقة المطلقة،

وبالتالي إذا كان متوسط الاستجابة (٢,٢) في المسح المطبق قبل البرنامج، وكان المتوسط (٣,٤) في المسح المطبق بعد البرنامج، فهذا معناه حدوث تغيير ملحوظ في الاتجاه.

الجدول رقم (٢/٣) أنواع الاستجابة في المسوحات

	استجابات نعم/لا	نعم	لا
١	يحرص قائد الفريق على دعمنا وتشجيعنا في العمل.		
٢	ينصت قائد الفريق لاقتراحاتنا وأفكارنا.		

	استجابات الموافقة/عدم الموافقة	أوافق بشدة	لا أوافق	لا أعرف	أوافق	أوافق بشدة
١	بيئة العمل داعمة لهذا المشروع.					
٢	توفر الإدارة الموارد الكافية لهذا المشروع.					

٧/١ استخدام بيانات رد الفعل والرضاء

أحيانا ما يتم الحصول على إرجاع الأثر وجدولته وتلخيصه وبعد ذلك لا يلقى أي اهتمام، لذلك يجب جمع المعلومات واستخدامها لتحقيق هدف أو أكثر من أهداف التقييم، وإلا فلا جدوى من الجهد المبذول ولا فائدة من الوقت الذي استغرقه المشاركون في هذه العملية.

كثيرا ما يستخدم المسئولون عن التطبيق أو التقييم هذه المعلومات في تحقيق أهدافهم الخاصة وإثبات أهميتهم وفي النهاية تختفي تلك المعلومات داخل ملفاتهم، متجاهلين الغرض الرئيسي الذي تم من أجله جمع هذه المعلومات.

فيما يلي بعض الأسباب التي تدفعنا إلى جمع بيانات رد الفعل والرضاء.

١/٧/١ مراقبة رضاء العملاء:

نظرا لأن هذه المعلومات تمثل المقياس الأساسي الذي تم تجميعه من المشاركين، فإنها توفر لنا مؤشرا جيدا عن ردود أفعالهم ورضائهم عن البرنامج، وبالتالي يتعرف واضعو البرنامج على مدى الرضاء الفعلي للمشاركين عن البرنامج، لذلك لابد من عرض البيانات على العملاء والآخرين.

٢/٧/١ تحديد جوانب القوة والضعف في البرنامج:

تكمن أهمية إرجاع الأثر في أننا نستطيع من خلاله التعرف على جوانب القوة والضعف في البرنامج، وغالبا ما يؤدي إرجاع الأثر من المشاركين عن نقاط الضعف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية وإحداث التغييرات الضرورية، أما جوانب القوة فتفيد في المستقبل بما يتيح إمكانية تكرار العمليات.

٣/٧/١ ضع المعايير والقواعد:

نتيجة لإمكانية أتمتة بيانات رد الفعل والرضاء، وتجميعها في كافة برامج ومبادرات الموارد البشرية تقريبا، يصبح من السهل نسبيا وضع القواعد والمعايير في كافة أرجاء المنظمة. لذلك، يمكن وضع التقديرات المستهدفة بالنسبة للتوقعات وعندئذ يمكن مقارنة نتائج برنامج معين مع هذه المعايير والقواعد.

٤/٧/١ قم بتقييم أفراد الموارد البشرية:

ربما يكون تقييم أفراد الموارد البشرية واحدا من أكثر الاستخدامات الشائعة لبيانات رد الفعل والرضاء، فعندما يتم جمع هذه البيانات بدقة، يمكن إطلاع أعضاء الموارد البشرية على إرجاع الأثر لاتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تساعد على زيادة الفاعلية، إلا أننا يجب أن نحتاط من هذه العملية فهذه التقييمات أحيانا ما تكون متحيزة، وبالتالي يجب استخدام مقياس آخر للوصول إلى تقييم شامل وحقيقي لأداء الموارد البشرية.

٥/٧/١ قم بتقييم التحسينات المخططة:

من خلال بيانات إرجاع الأثر الناتجة من الاستقصاء، يمكن تكوين صورة عامة عن التصرفات والتحسينات المخططة، وبالتالي يمكن مقارنتها بالتصرفات التي تتم على

رأس العمل كنتيجة للبرنامج، وهو ما يوفر لنا مصدرا ثريا للمعلومات المتعلقة بما يقوم به المشاركون من تغييرات وتطبيقات ناتجة مما تعلموه.

٦/٧/١ اربط بيانات رد الفعل والرضاء ببيانات المتابعة:

إذا كانت هناك خطة لتقييم عملية المتابعة، فمن المفيد الربط بين بيانات المستوى الأول ببيانات المتابعة لمعرفة مدى تحقق التحسينات المخططة. ففي معظم الحالات، غالبا ما تكون هناك معوقات تمنع التحقيق الكامل لتلك التحسينات المخططة في الوظيفة.

٧/٧/١ تسويق البرامج المستقبلية:

تمثل بيانات إرجاع الأثر من المشاركين معلومات تسويقية جيدة لبعض المنظمات، فتعليقات المشاركين تتضمن معلومات تمثل مصدر إقناع للمشاركين أو وحدات العمل التي ستقوم بتطبيق البرنامج في المستقبل، وغالبا ما تكون هناك كتيبات تسويقية تتضمن هذه التعليقات وتلخيصا لبيانات إرجاع الأثر.

٨/١ الطرق المختصرة لقياس رد الفعل والرضاء

إن السؤال الرئيسي الذي قد يدور في أذهان البعض منا في هذه اللحظة هو: هل هناك بعض الطرق المختصرة لقياس رد الفعل والرضاء؟

إن الرد على هذا السؤال هو أنه على الرغم من ضرورة جمع بيانات رد الفعل والرضاء، إلا أن هناك بعض الطرق المختصرة التي يمكن اتباعها، ففي البرامج ذات التكاليف المنخفضة والقصيرة، توجد بعض النقاط الضرورية التي يجب اتباعها. ولسوء الحظ لا يمكن استبعاد المستوى الأول نظرا للأهمية الشديدة لإرجاع الأثر المبكر، ولكن هناك ثلاثة قضايا هامة يمكن أن تفيد في موضوع الطرق المختصرة.

١/٨/١ استخدم الاستقصاءات المبسطة:

فليست هناك ضرورة لاستخدام استقصاء تفصيلي وشامل يتضمن ما يقرب من مائة بند لكل برنامج، فالاستقصاءات البسيطة ذات البنود القليلة التي لا تتجاوز العشر أو الخمسة عشر بندا كافية تماما في الكثير من البرامج القصيرة. وعلى الرغم من توافر أساليب المقابلات ومجموعات العمل والمسوحات كبدائل يمكن استخدامها، إلا أن الاستقصاء كاف تماما ومناسب لمعظم المواقف.

٢/٨/١ اجمع البيانات مبكرا وتصرف بسرعة:

إن التعرف على إرجاع الأثر في وقت مبكر له العديد من الفوائد، لذلك، احرص على التعرف على مدى قبول البرنامج وما إذا كانت هناك اهتمامات خاصة للمشاركين في البرنامج أم لا، إن التعرف على هذه البيانات لها أهمية فائقة، والأكثر أهمية من كل ذلك هو التصرف السريع في إطارها، لضمان المحافظة على المسار السليم للعملية، ولضمان تحقيق النجاح لبرنامج الموارد البشرية.

٣/٨/١ احرص على الاهتمام بالمشاركين:

يعتبر المساهمون والمشاركون في البرنامج من الأركان الأساسية بالغة الأهمية للعملية بأكملها، لأنهم يملكون القدرة على تحقيق النجاح أو الفشل لأية مبادرة من مبادرات الموارد البشرية نتيجة لأهمية للبيانات وإرجاع الأثر الوارد منهم.

إن القاعدة الرئيسية التي يجب اتباعها هنا هي الإنصات الدائم لهذه المجموعة والاستجابة لاهتماماتهم واقتراحاتهم مع مراعاة احتمالات التحيز التي قد تتضمنها تلك البيانات.

تمثل بيانات إرجاع الأثر من المشاركين معلومات تسويقية جيدة لبعض المنظمات، فتعليقات المشاركين تتضمن معلومات تمثل مصدر إقناع للمشاركين أو وحدات العمل التي ستقوم بتطبيق البرنامج في المستقبل، وغالبا ما تكون هناك كتيبات تسويقية تتضمن هذه التعليقات وتلخيصا لبيانات إرجاع الأثر.

ربما يكون تقييم أفراد الموارد البشرية واحدا من أكثر الاستخدامات الشائعة لبيانات رد الفعل والرضاء، فعندما يتم جمع هذه البيانات بدقة، يمكن إطلاع أعضاء الموارد البشرية على إرجاع الأثر لاتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تساعد على زيادة الفاعلية، إلا أننا يجب أن نحتاط من هذه العملية فهذه التقييمات أحيانا ما تكون متحيزة، وبالتالي يجب استخدام مقياس آخر للوصول إلى تقييم شامل وحقيقي لأداء الموارد البشرية.

ثانيا: قياس التغيرات في المهارات والمعارف

قد تبدو عملية قياس التعلم في برامج الموارد البشرية غير ضرورية، فالتحسن في مكان العمل يتم قياسه عند قياس التنفيذ والتطبيق، وفي نهاية الأمر، عند مراقبة متغيرات تأثير العمل يصبح نجاح المبادرة واضحا تماما.

وعلى أية حال، أحيانا يكون من المهم أن نتعرف مدى حدوث التعلم، خاصة في المبادرات التي تؤدي إلى تغييرات ملحوظة في الوظيفة والإجراءات والأدوات والعمليات والتكنولوجيا الجديدة، فمدى ما يتعلمه المشاركون بالفعل في أحد البرامج يعتبر دليلا واضحا يؤكد نجاح برنامج الموارد البشرية.



فيما يلي بعض الأساليب البسيطة لقياس التعلم، مع ملاحظة أن العديد من هذه الأساليب قد تم استخدامها لسنوات طويلة في قياس التعلم في البرامج التدريبية بوصفها اختبارات رسمية. هناك أيضا أساليب أخرى أقل رسمية في هيكلها ويمكن الاستعانة بها أيضاً عندما يكون يمثل الوقت عنصرا حاكما، أو عند الرغبة في تقليل التكلفة.

١/٢ أهمية قياس التعلم

لتفسير أهمية مقياس التعلم في مبادرات أو برامج الموارد البشرية، هناك ثلاثة مجالات رئيسية، يمثل كل منها، بمفرده، مبررا كافيا للحاجة الملحة لقياس التعلم، كما تمثل جميعها الدافع الرئيسي من لقياس حجم المهارات أو المعارف أو التغيير أثناء مداخلات الموارد البشرية.

١/١/٢ أهمية المعرفة والخبرة والقدرة:

تركز العديد من المنظمات على المعارف والخبرات والقدرات بدرجة أكثر مما كان يحدث في الماضي، فالعديد من مبادرات الموارد البشرية الضخمة تتضمن تطوير خبرات العاملين الذين يستخدمون أدوات وأساليب لم تكن مستخدمة من قبل، حيث تركز بعض البرامج مباشرة على القدرات الأساسية وبناء المهارات والمعارف والسلوكيات داخل المنظمة، ومع الاهتمام والتركيز المستمر على إدارة المعرفة، يصبح من المهم أن يفهم العاملون ويكتسبون قدرا هائلا من المعلومات ويستوعبونها ويستخدمونها بطريقة مفيدة، الأمر الذي يبرر ويفسر أهمية وحتمية قياس التعلم في برامج الموارد البشرية.

٢/١/٢ أهمية التعلم في برامج الموارد البشرية:

على الرغم من وجود العديد من الأدوات والعمليات والإجراءات والتكنولوجيا الجديدة في بعض مبادرات الموارد البشرية، إلا أن العنصر الإنساني لم يزل هو العنصر الحاكم في العملية، فسواء كان هناك إعادة هيكلة ملحوظة أو إضافات لنظم جديدة، يجب أن يتعلم العاملون كيفية العمل في البيئة الجديدة وكيفية استخدام معارف ومهارات جديدة.

لقد أصبح التعلم، في مبادرات الموارد البشرية، يمثل جزءا أكبر بكثير عما كان يمثله من قبل نتيجة لتنوع الأدوات والأساليب والعمليات والتكنولوجيا التي تطبق في مثل هذه المبادرات، فقد ولت

تلك الأيام التي كان يتم فيها دمج المهام والإجراءات البسيطة داخل العمل أو أتمتتها داخل العمليات، فقد ظهرت بدلا منها البيئات والعمليات والأدوات المعقدة التي يجب استخدامها بذكاء للاستفادة القصوى من مبادرة أو برنامج الموارد البشرية.

من الضروري أن يتعلم العاملون بطرق متنوعة، وعدم الاقتصار على الفصول الدراسية الرسمية، فهناك العديد من طرق التعلم الأخرى المعتمدة على التكنولوجيا، والتدريب على رأس العمل في وجود المساعدات الوظيفية والأدوات الأخرى. هذا بالإضافة إلى أن المديرين وقادة الفرق غالبا ما يقومون بالتعزيز أو النصح والإرشاد أو الرعاية في بعض البرامج.

وفي بعض الحالات، يتم استخدام الموجهين والمدربين على رأس العمل جنبا إلى جنب مع مبادرة الموارد البشرية للتأكد من انتقال التعلم إلى الوظيفة وضمان تطبيقه وفقا للخطة الموضوعة.

٣/١/٢ اكتشاف جوانب الخطأ عند وجود مشكلة:

عندما يتم الإعلان عن البرنامج المبدئي ولا تسير الأمور على ما يرام، يجب البحث عن جوانب الخطأ التي تسببت في ذلك، والتعرف على المجالات اللازم تصحيحها، أو تغييرها، فعند قياس التعلم، يصبح من السهل التعرف على درجة القصور في التعلم والتي تسببت في حدوث مشكلة، وفي النهاية، بدون قياس التعلم، قد لا يتمكن مستشار الموارد البشرية من معرفة الأسباب التي تجعل العاملين لا يؤدون العمل بالطريقة المطلوبة.

لقد أدت هذه القضايا الرئيسية الهامة إلى التأكيد على أهمية التعلم في مبادرات الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بهذا المقياس بنفس درجة الاهتمام بالمقاييس الخمسة الأخرى في عملية العائد على الاستثمار.

٢/٢ قياس التعلم عن طريق الاختبارات الرسمية

يعتبر الاختبار من العمليات الهامة لقياس التعلم في تقييم البرامج، فاستخدام الاختبارات في المقارنات قبل وبعد البرامج أصبح أمرا شائعا ومألوفا، حيث أن التحسن في نتائج الاختبارات توضح مدى التغير في مهارة أو معرفة أو اتجاه المشارك نتيجة لمشاركته في برنامج الموازد البشرية.

تتشابه مبادئ وضع الاختبارات مع تلك مبادئ وضع استقصاءات ومسوحات الاتجاهات، ويمكن تصنيف أنواع الاختبارات المستخدمة في برامج الموارد البشرية بثلاث طرق أولها الطريقة التي تعتمد على الوسائل المستخدمة في إدارة وتطبيق الاختبار مثل الاختبارات المكتوبة واختبارات الأداء باستخدام الأدوات الشبيهة أو الأدوات الفعلية، والاختبارات المعتمدة على الحاسب الآلي باستخدام أجهزة الكمبيوتر والعروض المرئية.

عادة ما تكون اختبارات المعرفة والمهارات مكتوبة نظرا لارتفاع تكلفة وضع وتطبيق اختبارات الأداء، أما الاختبارات المعتمدة على الكمبيوتر والفيديو التفاعلي فتلقي قبولا أكبر من غيرها ففيها تقوم شاشة الكمبيوتر أو الفيديو بعرض الأسئلة أو المواقف ويقوم المشاركون بالإجابة عن طريق الكتابة باستخدام لوحة المفاتيح أو لمس الشاشة.

أما بالنسبة للفيديو التفاعلي فهو أكثر واقعية حيث تتاح للمشارك التفاعل مع الصور والرسوم التي تعيد تمثيل الواقع العملي.

الطريقة الثانية لتصنيف الاختبارات تتم عن طريق تصميم الاختبار مثل اختبارات الأهداف واختبارات القواعد المرجعية واختبارات معايير المرجعية واختبارات المقال والاختبارات الشفهية واختبارات الأداء.

تتضمن الاختبارات الموضوعية لإجابات محددة و دقيقة بناء على أهداف البرنامج، وهنا يجب الإشارة إلى عدم إمكانية قياس الاتجاهات والمشاعر والقدرة على الابتكار وعمليات حل المشكلات والمهارات والقدرات غير الملموسة الأخرى عن طريق هذه الاختبارات.

وبالنسبة للاختبارات الشفهية فاستخداماتها محدودة في تقييم مبادرات الموارد البشرية وقد تكون أكثر فائدة في المواقف الأكاديمية.

أما النوعين الأخيرين من الاختبارات فسيتم استعراضهما بالتفصيل في السطور التالية.

١/٢/٢ اختبار المعايير المرجعية:

هذا الاختبار ما هو إلا اختبار للأهداف بالإضافة إلى وجود نتيجة مختصرة محددة مسبقا، وهو مقياس للأهداف المكتوبة بدقة لمكونات التعلم في البرنامج.

يكمن محور تركيز هذا الاختبار في التعرف على ما إذا كان المشارك يحقق الحد الأدنى من المعايير المرغوبة أم لا، وبالتالي لا يعمل

هذا الاختبار على التعرف على ترتيب هذا المشارك بين المشاركين الآخرين، فالتركيز الأساسي يكون على قياس وعرض وتحليل أداء المشارك بناء على مدى ارتباطه بأهداف التعلم.

يوضح الجدول رقم (٣/٣) أحد نماذج اختبارات المعايير المرجعية، حيث يساعد هذا النموذج على تفسير طريقة تطبيق الاختبار على عملية التقييم.

جدول ٣/٢ نماذج اختبارات المعايير المرجعية

	المشاركون				الإجمالي	
	١	٢	٣	٤	نجاح	فشل
الهدف الأول	نجاح	فشل	نجاح	نجاح	٣	١
الدرجات	٤	١٢	١٠	١٤		
الهدف الثاني (قياسي)	١٠	١٠	١٠	١٠		
النجاح/الفشل	فشل	نجاح	نجاح	نجاح	٣	١
الدرجات	٨٧	١١٠	١٠٠	٨٨		
الهدف الثالث(قياسي)	٩٠	٩٠	٩٠	٩٠		
النجاح الفشل	فشل	نجاح	نجاح	فشل	٢	٢
عدد الأهداف المحققة	١	٢	٣	٢	٨	٤
الحد الأدنى للمعيار	٢ من ٣	٢ من ٣	٢ من ٣	٢ من ٣		
النتيجة النهائية	فشل	نجاح	نجاح	نجاح	٣	٢

يعتبر هذا الاختبار من أدوات القياس المعروفة والمستخدمة أحيانا في مبادرات الموارد البشرية، حيث يفيد هذا المدخل عندما يتطلب الأمر ضرورة تعلم النظم أو الإجراءات أو التكنولوجيا الجديدة كجزء من مبادرة الموارد البشرية، وكثيرا ما تعتمد العملية على الكمبيوتر مما يجعل الاختبار أكثر سهولة، كما أنه يتميز أيضا باعتماده على الأهداف، والدقة والسهولة النسبية في تطبيقه، وبالتالي فهو يتطلب أهدافا محددة بدقة يمكن قياسها بهذا الاختبار.

٢/٢/٢ اختبار الأداء:

يسمح هذا النوع من الاختبارات للمشارك بعرض المهارة (أحيانا المعرفة أو الاتجاه) الذي تعلمه من خلال مبادرة الموارد البشرية، وقد تكون هذه المهارة يدوية أو لفظية أو تحليلية أو مزيج منها. تُستخدم اختبارات الأداء كثيرا في برامج الموارد البشرية حيث تتاح للمشاركين الفرصة لعرض ما تعلموه، وتأتي هذه الاختبارات أيضا في صورة ممارسة للأداء أو تمثيل الأدوار، فيقوم المشارك بعرض مناقشة أو مهارات حل المشكلات التي اكتسبها.

لتوضيح إمكانيات اختبار الأداء يمكنك استعراض المثالين التاليين:

- **المثال الأول:** يشارك المديرون في أحد برامج الموارد البشرية التي تتطلب قيامهم بتحليل عمليات الموارد البشرية المستخدمة في المنظمة. وكجزء من أعمال البرنامج، تم تكليف المشاركين بتصميم واختبار أحد الأنظمة الأساسية لتقييم الأداء. قام أفراد الموارد البشرية بملاحظة المشاركين أثناء مراجعتهم للعملية السابقة، وأثناء البناء الدقيق للعملية نفسها ومقارنة النتائج مع نتائج المشاركين.

هذه المقارنات والمحاكاة التي تمت للأداء أثناء التصميم تمثل تقييما للمشروع وتعكس صورة كافية للمهارات المكتسبة في البرنامج.

- **المثال الثاني**: كجزء من أحد مشرعات إعادة التنظيم، يتعلم أعضاء الفريق استراتيجيات جديدة للمنتجات والمبيعات. ويتطلب أحد أجزاء التقييم قيام أعضاء الفريق بممارسة المهارات في موقف حقيقي يتضمن عرضا بيعيا. ثم تم تكليف المشاركين بالقيام بممارسة المهارة مع عضو آخر في المجموعة باستخدام أحد المواقف الحقيقية وتطبيق المبادئ.والخطوات التي تعلموها من البرنامج.

قام أفراد الموارد البشرية بملاحظة ممارسة المهارة وبعدها قاموا بتقديم تقرير مكتوب تضمن ملاحظاتهم وانتقاداتهم التي تعتبر جزءا من تقييم مبادرة الموارد البشرية.

لتحقيق الفاعلية لاختبارات الأداء من المقترح اتباع الخطوات التالية عند تصميم وتطبيق الاختبار:

- يجب أن يكون الاختبار ممثلا لعينة من العمل أو المهمة المرتبطة بمبادرة الموارد البشرية، كما يجب أن يسمح بعرض أكبر قدر ممكن من المهارات المكتسبة في البرنامج الأمر الذي يزيد من مصداقيته ويجعله أكثر فائدة للمشارك.

- يجب أن يكون الاختبار محكم التخطيط بالنسبة للتوقيت وتهيئة المشارك، وتوفير المواد والأدوات الضرورية وتقييم النتائج.

- يجب مراعاة الدقة والتناسق في تعليمات الاختبار، فكما هو الحال في الاختبارات الأخرى، تؤثر جودة التعليمات على المخرجات النهائية للاختبار، لذلك يجب إعطاء المشاركين التعليمات نفسها، مع مراعاة أن تكون محددة وواضحة ومتضمنة لكافة المعلومات والرسوم وغيرها من المعينات التي تتوافر في الواقع العملي. كما يجب أيضا تطبيق الاختبار بواسطة أحد أعضاء الموارد البشرية حتى يتمكن المشاركون من ملاحظة كيفية ممارسة المهارة.

- من الضروري وضع الإجراءات المتعلقة بتقييم الأهداف، ووضع المعايير المقبولة لاختبار الأداء. عادة ما يكون هناك صعوبة في وضع المعايير نتيجة للفروق الفردية في درجات السرعة والمهارة والجودة والتي تؤثر في المخرجات. لذلك، لابد من التحديد المسبق للمعايير حتى يعرف العاملون مقدما ما يجب القيام به ويعتبر مقبولا للانتهاء من الاختبار.

- يجب استبعاد المعلومات التي تسبب التحيز للمشاركين، والتأكد من تصميم كل وحدة من الوحدات التعليمية بالطريقة التي تضمن تطوير مهارة معينة، مع مراعاة عدم توجيه المشاركين في هذا الاتجاه ما لم يكونوا بالفعل يواجهون المعوقات نفسها في بيئة العمل.

بهذه الإرشادات العامة يمكن استخدام اختبارات الأداء كأدوات فعالة للتقييم عندما يكون عرض الأداء وممارسته هو أحد أهداف مبادرات الموارد البشرية.

وعلى الرغم من ارتفاع تكاليف اختبارات الأداء عن الاختبارات المكتوبة، إلا أنها ضرورية في المواقف التي تتطلب درجة عالية من الدقة والمصداقية بين ظروف العمل والاختبار.

٣/٢ قياس التعلم باستخدام المحاكاة

يمثل أسلوب محاكاة الوظيفة أحد الأساليب الأخرى المستخدمة لقياس التعلم. يتضمن هذا الأسلوب بناء وتطبيق أحد الإجراءات أو المهام التي تحاكي أو تماثل العمل الذي تتضمنه مبادرة الموارد البشرية، فالمحاكاة مصممة لتمثل عن قرب الواقع العملي، وفيها يقوم المشاركون بتجربة أدائهم في النشاط المماثل للنشاط الفعلي، ويتم تقييم هذا الأداء اعتمادا على مدى دقة الإنجاز. ويمكن استخدام المحاكاة أثناء البرنامج أو في نهاية التطبيق أو كجزء من تقييم المتابعة.

١/٣/٢ مزايا المحاكاة:

هناك العديد من المزايا التي تتوافر لأعضاء الموارد البشرية من المحاكاة:

- <u>**إمكانية تكوين موقف مطابق تماما للموقف الأصلي**</u>: تسمح المحاكاة بتكوين نسخة طبق الأصل من الوظيفة أو جزء منها بحيث تتطابق تماما مع الواقع الفعلي، وعن طريق التخطيط الجيد

والتصميم الدقيق يمكن دمج كافة خصائص الموقف الأصلي في هذه المحاكاة، وهو ما يمكن القيام حتى بالنسبة للوظائف المعقدة مثل وظيفة المدير.

- فاعلية التكلفة: على الرغم من ارتفاع تكلفة النسخة الأصلية من المحاكاة، إلا أن التكلفة قد تتلاشى تماما في المدى البعيد، فعلى سبيل المثال، لا تكون التكلفة هي محور الاهتمام الرئيسي عند تدريب قائدي الطائرات الذي يقود كل منهم طائرة يبلغ ثمنها ملايين الدولارات بالإضافة إلى ما تحمله هذه الطائرات من بشر لا يقدرون بثمن، وبالتالي يتم استخدام المحاكاة لتدريب قائد الطائرة على الطيران ومواجهة كافة المواقف والظروف التي يمكن أن يواجهها أثناء الطيران الفعلي بطائرة حقيقية.

- اعتبارات الأمان: يتطلب عنصر الأمان في العديد من الوظائف ضرورة التعلم في ظروف مطابقة لظروف الواقع العملي الحقيقي، فعلى سبيل المثال، قد يواجه فريق الحالات الطبية الطارئة مواقف خطرة قد تودي بحياتهم ما لم يتم تدريبهم في مواقف تحاكي تماما الواقع العملي، وينطبق ذلك أيضا على العاملين في إطفاء الحرائق وغيرهم من الذين يعملون في وظائف تتطلب بطبيعتها مواجهة الكثير من المخاطر.

- لابد من تدريب العاملين في على الرغم من ارتفاع تكلفة النسخة الأصلية من المحاكاة، إلا أن التكلفة قد تتلاشى تماما في المدى البعيد، فعلى سبيل المثال، لا تكون التكلفة هي محور الاهتمام

الرئيسي عند تدريب قائدي الطائرات الذي يقود كل منهم طائرة يبلغ ثمنها ملايين الدولارات بالإضافة إلى ما تحمله هذه الطائرات من بشر لا يقدرون بثمن، وبالتالي يتم استخدام المحاكاة لتدريب قائد الطائرة على الطيران ومواجهة كافة المواقف والظروف التي يمكن أن يواجهها أثناء الطيران الفعلي بطائرة حقيقية.

٢/٣/٢ أساليب المحاكاة:

هناك العديد من أساليب المحاكاة المستخدمة في تقييم التعلم الناتج من مبادرات الموارد البشرية، وفيما يلي أهم وأكثر الأساليب شيوعا واستخداما:

- **المحاكاة الكهربية/الميكانيكية**: يستخدم هذا الأسلوب مزيجا من الأجهزة الإليكترونية والميكانيكية لمحاكاة المواقف الفعلية في الواقع العملي، حيث يتم استخدامها جنبا إلى جنب مع البرامج لتطوير المهارات التشغيلية والتشخيصية. ومن أمثلة هذا الأسلوب محاكاة الحالات المرضية أو محاكاة مشغلي مصانع الطاقة النووية. وهناك أيضا الأساليب الأقل تكلفة مثل تلك المستخدمة في محاكاة تشغيل الأجهزة والمعدات.
- **محاكاة المهمة**: هناك أسلوب آخر يتضمن أداء المشارك في مهمة مطابقة للواقع العملي كجزء من التقييم، فعلى سبيل المثال، يتم تدريب الفنيين في شركات الطيران إجراءات الأمان عند

فصل وتركيب أحد مصادر الإشعاعات النشطة المستخدمة في صمامات التحكم في كمية الغاز النووي، فهؤلاء الفنيين يشاركون في برامج السلامة التي تعقدها الموارد البشرية للتدريب على كافة الإجراءات المتعلقة بهذه المهمة شديدة الأهمية. وحتى يصبح الفنيون مؤهلون ومعتمدون لأداء هذه المهمة، يتم مراقبتهم أثناء المحاكاة وأثناء قيامهم بكافة الخطوات الضرورية المسجلة في القائمة. وبعد التأكد من اكتسابهم للمهارات الضرورية لأداء المهمة بأمان، يتم منحهم شهادة معتمدة بذلك من المدرب.

- <u>المباريات الإدارية</u>: شاع استخدام المباريات الإدارية في السنوات الأخيرة، فهي تمثل محاكاة لجزء أو كل جوانب العمل في المنظمة، وفيها يقوم المشاركون بتغيير متغيرات العمل وملاحظة تأثير تلك التغييرات. إن هذه المباراة لا تعكس فقط الواقع الفعلي، بل يمكنها أيضا أن تمثل مبادرة الموارد البشرية حيث يتم تزويد المشاركين بأهداف معينة، ثم يقومون بلعب المباراة ومراقبة المخرجات. معادة ما يمكن توثيق أدائهم وقياسه، مع مراعاة أن الأهداف النمطية المحددة يجب أن تؤدي إلى تعظيم الربحية أو المبيعات أو حصة المنظمة من السوق أو العائد على الاستثمار، وفي النهاية عادة ما يكون المشارك القادر على تعظيم تلك الأهداف هو صاحب أعلى مستويات الأداء في البرنامج.

- **سلة البريد**: يفيد هذا النوع من الأساليب في مبادرات قيادة الفريق والإشراف والتطوير الإداري، وفيها يتم محاكاة بعض أجزاء الوظيفة الإشرافية من خلال سلسلة من البنود التي تظهر عادة في البريد الوارد في صورة مذكرات وملاحظات وخطابات وتقارير مما يعكس الظروف الحقيقية التي يواجهها المشرف. يجب على المشاركين اتخاذ قرار بالنسبة لكل بند في البريد الوارد مع الأخذ في الاعتبار المبادئ التي تعلموها، وبالتالي فإن أداء هؤلاء المشاركين يمثل تقييما للبرنامج.

في بعض الحالات، يتم تقييم كل قرار يتخذه المشاركون بالنسبة لكل بند من بنود البريد الوارد، وبتجميع نتائج القرارات المتخذة جميعها، يتوافر في النهاية تقييما كاملا للبريد الوارد، الأمر الذي يؤدي إلى الوصول إلى تقييم إجمالي للأداء يعبر عن قدرة المشارك على مواجهة المواقف المختلفة.

- **دراسة الحالة**: على الرغم من أن هذا الأسلوب يعتبر أقل الأساليب فاعلية إلا أنه من الأساليب المعروفة والشائع استخدامها، حيث تمثل الحالة وصفا تفصيليا لمشكلة ما عادة ما تتضمن قائمة من الأسئلة الموجهة إلى المشارك لتحليل الحالة وتحديد أفضل الحلول للتعامل مع المشكلة التي تطرحها الحالة، وهي المشكلة التي يجب أن تعكس الظروف الحقيقية في الواقع العملي.

فيما يلي أكثر الأشكال الشائعة للحالات:

- **التمرين**: يتيح للمشاركين الفرصة لممارسة تطبيق إجراءات معينة.

- **الحالات الموقفية**: تتيح للمشاركين فرصة تحليل المعلومات واتخاذ القرارات المتعلقة بموقف معين.

- **الحالات المعقدة**: وهي امتداد للحالات الموقفية حيث يتم تكليف المشارك بتحليل قدر هائل من البيانات والمعلومات التي قد لا يرتبط بعضها بالموقف المطروح.

- **حالات القرار**: وهي الحالات التي تدفع بالمشاركين إلى التقدم خطة إضافية عن الأشكال السابق ذكرها للحالات، فيقوم بوضع وعرض خطط حل مشكلة معينة.

- **حالات المواقف الحرجة**: وفيها يتوافر للمشارك قدر محدود من المعلومات، ولا يتم تقديم باقي المعلومات إلا إذا طلبها هو.

- **حالات المتاهة**: وفيها يتم عرض حالة ضخمة في صورة سلسلة من الوحدات الصغيرة ويقوم المشارك بالتنبؤ بما سيحدث في المرحلة التالية.

تكمن صعوبة الحالات في موضوعية تقييم أداء المشارك، فكثيرا ما يكون هناك العديد من بدائل واحتمالات التصرف التي تتساوى فيها درجة الفاعلية، مما يجعل الأمر شديد الصعوبة في تحقيق تقييم للأداء يتصف بالموضوعية والقابلية للقياس بالنسبة لتحليل وتفسير الحالة.

- <u>تمثيل الأدوار</u>: في هذا الأسلوب يقوم المشاركون بممارسة المهارات الجديدة المكتسبة في الوقت الذي يلاحظهم الآخرون، حيث يتم إعطاء المشاركين أدوارا معينة مع تعليمات محددة للقيام بهذه الأدوار، ثم يقوم المشارك بتمثيل دوره أمام الآخرين بالطريقة التي تحقق الأهداف المطلوبة. أحيانا ما تنشأ الصعوبة عندما يقوم المشاركون الآخرون بأدوارهم بطريقة غير واقعية فيتصرفون بطريقة لا تحدث في الواقع العملي.

وللتغلب على هذا العائق يتم تدريب مجموعة من الأفراد غير المشاركين في البرنامج بحيث يقومون بكافة الأدوار ما عدا تلك الأدوار التي يجب أن يقوم بها المشارك بنفسه.

أن نجاح هذا الأسلوب يعتمد أساسا على تقييم المجموعة المراقبة لتمثيل الأدوار، كما يعتد أيضا على مدى استعداد المشاركين للمشاركة في التمثيل والقيام بأدوارهم وفقا لما هو مخطط.

إذا كانت هناك مقاومة شديدة من المشاركين ستكون النتيجة عدم تحقيق الأهداف الموضوعة للأسلوب وبالتالي لن يعكس تمثيل الأدوار الأداء الفعلي في العمل. وعلى الرغم من كل ذلك، تعتبر ممارسة المهارات أمرا مفيدا للغاية خاصة في التدريب الإشرافي وتدريب المبيعات.

- أسلوب مركز التقييم: الأسلوب الأخير من أساليب قياس التعلم هو أحد الإجراءات الرسمية المعروفة باسم "مركز التقييم" وهو الأسلوب الذي ظل لسنوات عديدة يمثل أداة فعالة في مجال اختيار العاملين، وقد أصبح الآن أداة واعدة لتقييم فاعلية الوحدات الرئيسية للتعلم في مبادرات الموارد البشرية.

إن مراكز التقييم لا تعني في الحقيقة مراكز أو أماكن أو مباني، فكلمة مركز تشير إلى أحد الإجراءات المستخدمة في تقييم أداء الأفراد. ففي إطار هذا الأسلوب يشارك الأفراد الذين يتم تقييمهم في مجموعة متنوعة من التمارين التي تمكنهم من إبراز مهارة أو معرفة أو قدرة معينة عادة ما يطلق عليها اسم أبعاد الوظيفة، وهي تلك الأبعاد التي تمثل أهمية كبيرة لتحقيق النجاح على رأس العمل للأفراد المشاركين في مبادرة الموارد البشرية، وقد يتطلب الأمر أن يقضي الأفراد ما بين أربع ساعات إلى ثلاثة أيام للانتهاء من جميع التمارين، وبعدها يتولى القائمون بالتقييم بجمع تقديرات كل تمرين لكل بعد من أبعاد الوظيفة، للوصول إلى تقييم لكل مشارك بعد استبعاد كافة العوامل والمؤثرات غير الموضوعية.

عند تطبيق هذا الأسلوب يتم تقييم كل مشارك قبل مبادرة الموارد البشرية، ثم يتم تقييمهم مرة أخرى بعد الانتهاء

من تطبيق المبادرة للتعرف على مدى التغيير والتحسن في أدائهم بالنسبة لأبعاد الوظيفة.

على الرغم من تزايد الإقبال على استخدام هذا الأسلوب إلا أنه لا يتناسب مع العديد من برامج الموارد البشرية، فاستخدامه يتطلب التواجد الفعلي ويستغرق الكثير من وقت المشاركين وأيضا القائمين بعملية التقييم، هذا بالإضافة إلى ضرورة أن يكون القائمون بالتقييم مدربين جيدا حتى يمكن الاعتماد عليهم في التقييم بموضوعية ودقة.

وخلاصة القول: هناك العديد من أشكال المباريات التي تتيح للمشاركين الفرصة لممارسة ما يتعلموه في برنامج الموارد البشرية وملاحظة أدائهم في مواقف تتطابق مع المواقف الفعلية في الواقع العملي. كما أنها توفر أيضا تقييما بالغ الدقة إذا كان الأداء في هذه المحاكاة موضوعيا ويمكن قياسه.

٤/٢ قياس التعلم باستخدام الأنشطة الأقل هيكلة

في كثير من المواقف، يكفي المراجعة غير الرسمية للتعلم للحصول على بعض التأكيد على اكتساب المشاركين للمهارات والمعارف، أو على الأقل التأكد من حدوث بعض التغير في الاتجاهات. ويفيد هذا المدخل في حالة ممارسة مستويات التقييم الأخرى. فعلى سبيل المثال، إذا كان المستوى الثالث مخططا، قد لا يكون ضروريا تطبيق المستوى الثاني للتقييم بصورة مكثفة.

عادة ما يكون التقييم غير الرسمي للتعلم كافيا عندما تكون الموارد نادرة، ويصبح التقييم التفصيلي في كل المستويات باهظ التكلفة.

فيما يلي بعض المداخل البديلة لقياس التعلم والتي يمكن استخدامها عندما نرغب في إجراء التقييم بتكلفة أقل:

١/٤/٢ التمارين والأنشطة:

تتضمن الكثير من برامج الموارد البشرية أنشطة أو تمارين أو مشكلات يجب الاستجابة لها أو تطويرها أو حلها أثناء البرنامج، وبعض هذه التمارين أو الأنشطة يتم تصميمه في صورة تمارين جماعية بينما تتطلب الأخرى المهارات الفردية للمشارك في حل المشكلات. وعندما يتم دمج هذه الأدوات في نشاط للتعلم، تظهر أمامنا العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في قياس التعلم:

- **يمكن تقديم** نتائج التمرين ليقوم أفراد الموارد البشرية بمراجعتها وتقدير نتائجها، ويصبح ذلك جزءا من النتيجة الكلية للبرنامج ويصبح مقياسا للتعلم.
- **يمكن قيام** أحد المجموعات بمناقشة النتائج ومقارنة المداخل والحلول المتنوعة والوصول إلى تقييم لمدى ما تعلمه كل فرد. قد لا تكون هذه الطريقة عملية في كثير من المواقف، إلا أنها قد تفيد في التطبيقات ذات نطاق التركيز الضيق.
- **يمكن تبادل** حلول المشكلات أو التمارين مع المجموعة كما يمكن للمشارك القيام بتقييم ذاتي يعكس مدى اكتسابه للمهارة و/أو المعرفة من التمرين، الأمر الذي

يعمل على التأكيد على أن هذا المشارك قد تمكن من الوصول إلى الحل الصحيح.

- **يمكن لأفراد الموارد البشرية** مراجعة مدى التقدم الفردي لكل مشارك لتحديد درجة النجاح النسبي، وهو ما يتناسب مع المجموعات الصغيرة، إلا أنه قد يكون بطيئا للغاية ويستغرق الكثير من الوقت مع المجموعات الكبيرة.

٢/٤/٢ التقييم الذاتي:

في كثير من برامج الموارد البشرية قد يكون من المناسب إتاحة الفرصة للمشاركين لتقييم مدى اكتسابهم للمهارات والمعارف، وينطبق ذلك بوجه خاص، في الحالات التي تكون فيها تقييمات المستوى الأعلى مخططة ويكون من المهم معرفة مدى حدوث التعلم. فيما يلي بعض الأساليب التي تضمن فاعلية العملية:

- **يجب أن يتم التقييم الذاتي تلقائيا** حتى يشعر المشاركون بحرية التقييم الحقيقي والدقيق لما تعلموه بالفعل.
- **يجب توضيح الغرض من التقييم الذاتي** وكيفية التعامل مع البيانات خاصة في حالة وجود انعكاسات على تصميم البرنامج أو إعادة الاختبار الفردي.
- **في حالة عدم وجود تحسن، أو عدم الرضا عن نتائج التقييم الذاتي،** يجب أن يكون هناك بعض التفسيرات بشأن ما تعنيه تلك النتائج، والانعكاسات المترتبة عليها، الأمر الذي سيساعد على ضمان دقة ومصداقية المعلومات.

٣/٤/٢ تقييم أفراد الموارد البشرية:

الأسلوب الأخير موجه أساسا إلى أفراد الموارد البشرية و/أو المدربين لكي يقوموا بتقييم حدوث التعلم في برنامج الموارد البشرية. وعلى الرغم من أن هذا المدخل قد يكون وصفيا إلى حد كبير، إلا أنه قد يكون مناسبا عندما يكون تقييم المستوى الأعلى مخططا. ومن أكثر الطرق فاعلية في هذا المجال هي إعداد قائمة بالمهارات المطلوب اكتسابها في البرنامج، وعندئذ يستطيع المدربون مراجعة تقييم المهارات فرديا. وفي حالة وجود مجموعة معينة من المعارف التي يجب اكتسابها، فمن الضروري إعداد قائمة بالفئات المطلوبة لضمان فهم واستيعاب الفرد لكل بند من البنود المعروضة عليه.

قد يؤدي ذلك إلى حدوث مشكلة إذا لم يتاح للمشاركين الوقت اللازم والفرصة لممارسة المهارات والمعارف المكتسبة، ولم يكن لدى المدرب الوقت الكافي للاستجابة المناسبة.

هناك أيضا سؤال آخر مطروح، وهو ما العمل إذا لم يكن هناك دليل على حدوث التعلم؟.... لذلك، لابد من الأخذ في الاعتبار الإجابة على هذه التساؤلات والنتائج المترتبة على استخدام هذا المدخل قبل البدء في استخدامه بالفعل.

٥/٢ بعض القضايا الإدارية

هناك العديد من القضايا الإدارية المتعلقة بتقييم التعلم والتي يجب الاهتمام بها والتعامل معها، واعتبارها جزءا لا يتجزأ من الخطة الكلية لتطبيق مقياس المستوى الثاني.

٢/٥/١ التناسق والترابط:

من أكثر الأمور أهمية ضمان التناسق والترابط عند تطبيق الاختبارات أو التمارين أو العمليات المختلفة المستخدمة في قياس التعلم، في المجموعات المختلفة، وهنا تبرز بعض القضايا الهامة مثل الوقت المطلوب للاستجابة وظروف التعلم الفعلية اللازمة للمشاركين لإنجاز العملية، والموارد المتاحة لهم، والمعاونة المطلوبة من الأعضاء الآخرين في المجموعة. كل هذه القضايا يمكن توضيحها وتأكيدها بسهولة في التعليمات.

٢/٥/٢ الرقابة:

في بعض المواقف لابد من مراقبة المشاركين أثناء قيامهم بالاختبار أو عمليات القياس الأخرى، مما يضمن قيام كل فرد بالعمل بمفرده وضمان تواجد شخص ما لتقديم العون والمساعدة أو للإجابة على الاستفسارات عند الضرورة. وقد لا يمثل ذلك أهمية كبيرة في جميع المواقف إلا أنه من الضروري مراعاته في الخطة الكلية.

٢/٥/٣ تسجيل النتائج:

يجب إعداد تعليمات تسجيل الدرجات لعملية التقييم لضمان موضوعية وعدم تحيز القائم بتقييم الاستجابات، الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال التعليمات التفصيلية الواضحة.



٢/٥/٤ عرض النتائج:

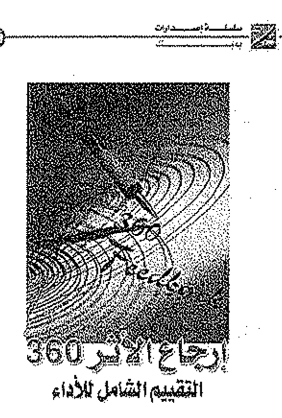
الأمر الأخير الواجب مراعاته هو عرض النتائج، ففي بعض المواقف يتم عرض النتائج فور تسجيلها على المشاركين، خاصة عند تطبيق الاختبارات التي يقوم فيها المشارك بتسجيلها بنفسه. وفي مواقف أخرى، قد لا يتم الإعلان عن النتائج إلا في وقت لاحق، وهنا يجب الاستعانة بآلية مدمجة في خطة التقييم، ما لم يكن قد تم الاتفاق مسبقا على عدم إطلاع المشاركين عليها....أحذر الوعد بإطلاع المشاركين على النتائج، ولا تفي بوعدك لهم.

٢/٦ استخدام بيانات التعلم

على الرغم من وجود العديد من الاستخدامات لبيانات التعلم إلا أن الاستخدامات التالية هي الأكثر شيوعا:

٢/٦/١ إرجاع الأثر الفردي لبناء الثقة:

عند إعطاء بيانات التعلم للمشاركين مباشرة سوف يؤدي ذلك إلى تعزيز الإجابات الصحيحة ودعم التعلم في البرنامج، الأمر الذي يعزز بالتالي عملية التعلم ويوفر لهم الكثير من إرجاع الأثر عن برامج الموارد البشرية.



٢/٦/٢ التأكد من حدوث عملية التعلم:

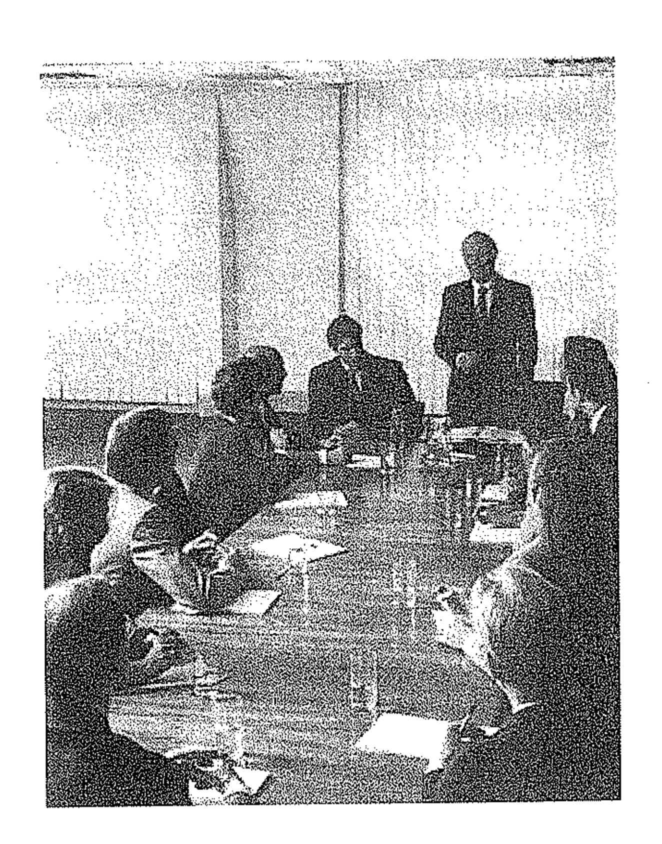
أحيانا ما يكون من الضروري توضيح مدى ونطاق التعلم، فقياس التعلم، حتى وإن تم ذلك بطريقة غير رسمية، سيكون أحد المدخلات الهامة في الدلالة على حدوث هذه العملية.

٣/٦/٢ تحسين برامج الموارد البشرية:

ربما يكون الاستخدام الأكثر أهمية لبيانات التعلم هو تحسين برنامج الموارد البشرية، فانخفاض مستوى درجات الاستجابات بالنسبة لمقاييس معينة قد يكون مؤشرا على أن عملية التعلم لم تدار بطريقة مناسبة بالنسبة لهذا الموضوع. وأيضا الدرجات المنخفضة مع جميع المشاركين ما هو إلا دلالة واضحة على المبالغة الشديدة في الأهداف والنطاق الذي تغطيه.

٤/٦/٢ تقييم أفراد الموارد البشرية أو الموجهين:

كما هو الحال عند استخدام بيانات رد الفعل والرضاء لتقييم تطبيق برنامج الموارد البشرية، توفر لنا مقاييس التعلم دليلا إضافيا على نجاح تلك البرامج، فأفراد الموارد البشرية مسئولون عن التأكد من أن المشاركين قد تعلموا المهارات والمعارف الجديدة وأن الاختبار يعكس مدى اكتسابهم لهذه المهارات والمعارف من خلال التطبيق العملي.



جمع البيانات بعد تطبيق برنامج الموارد البشرية

الفصل الرابع

جمع البيانات
بعد تطبيق برنامج الموارد البشرية

أولا: قياس التنفيذ والتطبيق

تمثل عملية قياس التنفيذ والتطبيق الفعلي للمهارات والمعارف ذات أهمية كبيرة نظرا لأن هذه الخطوات تلعب دورا بالغ الأهمية في تحديد مدى النجاح أو الفشل لمبادرة الموارد البشرية بأكملها، فإذا لم يتم تطبيق المهارات والمعارف بفاعلية، لن يحث تغيير في العمل، ولن تكون هناك فائدة من مبادرة الموارد البشرية.

في الصفحات الأولى من هذا الفصل سوف نستعرض بعض القضايا الرئيسية والطرق الأكثر استخداما لجمع البيانات بهدف تقييم برامج الموارد البشرية، وهي الطرق التي تتنوع إمكانياتها واستخداماتها مثل الاستقصاءات والمقابلات ومجموعة العمل الموجهة والملاحظة، حيث تتضمن منهجيات عديدة مثل وضع خطط العمل وعقود الأداء.

١/١ أهمية قياس التنفيذ والتطبيق

إضافة إلى الأسباب العديدة التي تفرض ضرورة قياس التطبيق، هناك مجموعة من الأسباب المحددة التي تجعل هذه هذا الأمر واحدا من أكثر المقاييس أهمية لمتابعة عملية التقييم.

١/١/١ قيمة المعلومات:

كما أشرنا من قبل في هذا الكتاب، تزداد قيمة المعلومات كلما تحقق التقدم خلال سلسلة التأثير من المستويات الأول إلى الخامس. لذلك، تعتبر المعلومات المتعلقة بالتنفيذ والتطبيق في المستوى الثالث أكثر قيمة، بالنسبة للعميل، من معلومات رد الفعل والرضاء (المستوى الأول) والتعلم (المستوى الثاني)، وهذا لا يعني تجاهل أهمية معلومات هذين المستويين، بل للتأكيد على أن قياس مدى تطبيق البرنامج غالبا ما يزودنا ببيانات بالغة الأهمية ليس فقط عن نجاح المشروع، بل أيضا عن العوام التي تساعد على تعظيم النجاح عند تطبيق البرنامج بالكامل داخل المنظمة.

٢/١/١ قضية الانتقال بين المستويات:

يتم تطبيق المقياسين السابقين، رد الفعل/الرضاء والتعلم أثناء برنامج الموارد البشرية حيث يكون الاهتمام والتركيز موجه مباشرة لبرنامج الموارد البشرية. أما المستوى الثالث (قياس التنفيذ والتطبيق) فيحدث بعد تطبيق المشروع لقياس نجاح التنفيذ والتطبيق. وبصورة أساسية، يوضح هذا القياس مدى مساهمة هؤلاء الذين شاركوا في النجاح النهائي للمشروع، وهو ما يمثل عملية انتقال رئيسية وتمثل أول مقياس يلي العملية بعد تطبيق المشروع بالكامل، الأمر الذي يعتبر، في حد ذاته، من الموضوعات الحيوية والهامة حيث يتم فيها تحديد المقاييس المتنوعة وإبراز الدعائم المساعدة على تعظيم هذا النجاح.

٣/١/١ التركيز الرئيسي لكثير من المشروعات:

نظرا لتركيز الكثير من مشروعات الموارد البشرية على التنفيذ والتطبيق بصورة مباشرة، غالبا ما يركز رعاة المشروع اهتمامهم على مقاييس النجاح، فالعديد من المشروعات الرئيسية للموارد البشرية التي يتم تصميمها لتحويل المنظمة وبناء فريق أكثر قوة والتركيز على العملاء، سوف تتضمن العديد من الموضوعات الهامة المتعلقة بالمستوى الثالث، فرعاة المشروع سوف يهتمون بمعرفة مدى تعديل وتطبيق المساهمين للسلوكيات والعمليات والإجراءات الجديدة، وهذا الاهتمام هو محور التنفيذ والتطبيق.

٤/١/١ المشكلات والمعوقات:

عندما يبتعد مشروع الموارد البشرية عن مساره الأصلي، فأول ما يتبادر إلى الذهن هو السؤال: "ماذا حدث؟"، وعندما لا يحقق أحد المشروعات قيمة إضافية، يصبح السؤال الأكثر أهمية هو: "ما الذي يمكن أن نفعله لتغيير اتجاه المشروع؟".

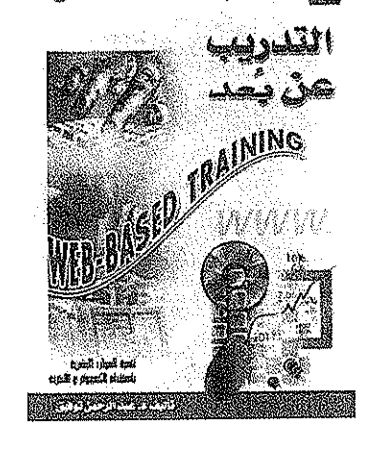
من الضروري جمع المعلومات لتحديد معوقات النجاح والمشكلات التي واجهها المشروع أثناء التطبيق والقيود التي أعاقت التطبيق الفعلي للعملية، وهي المعوقات والمشكلات التي يتم تعريفها وتحديدها ودراسة حلولها في المستوى الثالث، وفي حالات كثير، يقدم المساهمون المشاركون بصورة مباشرة في العملية اقتراحات وتوصيات هامة بشأن التغييرات أو استخدام مدخل مختلف في المستقبل.

٥/١/١ العوامل الدافعة والداعمة:

عندما يتحقق النجاح، يكون السؤال الرئيسي هو: "كيف يمكن تكرار هذا النجاح، أو تعظيمه في المستقبل؟. إن الإجابة على هذا السؤال متوافرة أيضا في المستوى الثالث. فتحديد العوامل الدافعة والمساعدة مباشرة في نجاح المشروع من العمليات الهامة التي تساعد على تكرار العملية للوصول إلى نتائج معينة في المستقبل، ولتعزيز النتائج.

عندما يقوم المساهمون بتحديد هذه الأمور سوف يتحقق النجاح للمشروع، ويوفر معلومات ثرية لحالات تتضمن ما هو ضروري للنجاح.

٦/١/١ مكافأة الأفراد الأكثر فاعلية:



تتيح عملية قياس التطبيق والتنفيذ الفرصة للعميل وأفراد الموارد البشرية لمكافأة الذين يقومون بالعمل على الوجه الأكمل في تطبيق العمليات وتنفيذ مشروع الموارد البشرية، فالمقاييس المحددة في هذا المستوى تمثل دليلا واضحا للجهود والأدوار المتنوعة، مما يوفر قاعدة جيدة لمراجعة الأداء أو التقدير الخاص، الأمر الذي غالبا ما يتضمن قيمة داعمة للمحافظة على مسار المشروع تمثل رسالة قوية للاستفادة بها في التحسينات المستقبلية.

٢/١ بعض القضايا الرئيسية

عند تطبيق إحدى العمليات لقياس تنفيذ وتطبيق حلول الموارد البشرية، لابد من طرح ودراسة العديد من القضايا والموضوعات الهامة التي تتشابه مع قضايا المستوى الأول (رد الفعل/الرضاء)، مع بعض الاختلافات الطفيفة نتيجة لإطار الوقت المخصص لهذا النوع من البيانات بعد المشروع.

١/٢/١ مجالات التغطية:

إن مجالات التغطية لهذه العملية توازي المجالات نفسها المتعلقة بقياس رد الفعل/الرضاء كما أشرنا إليها في الفصل الثالث. وعلى أية حال، فإن القضايا الإضافية الأخرى تصبح فرصا لقياس النجاح نتيجة لإطار الوقت المتاح للمتابعة. هذا بالإضافة إلى أن إطار المتابعة قد تغير إلى فترة ما بعد البرنامج بدلا من الطبيعة التي يغلب عليها التنبؤ لبعض القضايا في المستوى الأول.

٢/٢/١ المصادر:

هي مصادر البيانات تلك التي تم تحديدها تحت عنوان "قياس رد الفعل والرضاء" في الفصل الثالث. حيث يمثل المساهمون الرئيسيون هم المرشحون كمصادر للبيانات، فأكثر المصادر أهمية هم هؤلاء المشاركون بصورة فعلية في التنفيذ والتطبيق، كما قد تتضمن هذه المصادر أيضا الفريق بأكمله، أو قادة الفرق المسئولين عن التطبيق.

٣/٢/١ التوقيت:

من الممكن أن يختلف توقيت جمع البيانات بصورة ملحوظة، ونظرا لان هذه المرحلة هي مرحلة المتابعة، فإن القضية الرئيسية هي تحديد أفضل توقيت للتقييم بعد البرنامج.

إن التحدي الذي نواجهه هو تحليل طبيعة ومحور تركيز التنفيذ والتطبيق، وتحديد أقرب الأوقات التي تؤدي إلى ظهور اتجاه أو نمط ما، وهو ما يحدث عندما يصبح تطبيق المهارات أمرا روتينيا، ويحقق التطبيق تقدما ملحوظا. وهنا يجب الإشارة إلى ضرورة البدء في التقييم مبكرا قدر المستطاع حتى يكون هناك فرصة لإجراء التعديلات المحتملة، وفي الوقت نفسه، الانتظار حتى يمكن ملاحظة وقياس التغير في السلوك عند التطبيق.

في المشروعات التي تستغرق وقتا طويلا بالنسبة لوقت التطبيق، يمكن إجراء العديد من القياسات في فترات تتراوح من ثلاثة إلى أربعة شهور، الأمر الذي يؤدي إلى توفير مدخلات متتالية بالنسبة لمدى التقدم في التطبيق، ويعبر بوضوح عن مدى التحسينات المحققة، واستخدام المقاييس الفعالة في التوقيتات المناسبة، ويحدد القضايا التي تعترض التطبيق الناجح.

٤/٢/١ المسئوليات:

قد تتضمن عملية قياس التنفيذ والتطبيق مسئوليات الآخرين والأعمال التي يقومون بها، فنتيجة للوقت الذي يلي الانتهاء من مبادرة الموارد البشرية، قد تبرز قضايا تتعلق

بمسئوليات القائمين بهذه المتابعة، التي قد تمتد نطاقها من أفراد الموارد البشرية إلى العملاء، بالإضافة إلى احتمالات وجود طرف ثالث خارجي ومستقل.

إن هذا الأمر يجب مناقشته في مرحلة التخطيط حتى لا يكون هناك فرصة لسوء الفهم بالنسبة لتوزيع المسئوليات.

والأمر الأكثر أهمية، هو أن هؤلاء المسئولين يجب أن يفهمون جيدا طبيعة ومحور مسئولياتهم والبيانات الضرورية المطلوب جمعها.

٣/١ استخدام الاستقصاءات لقياس التنفيذ والتطبيق

لقد أصبحت الاستقصاءات هي الأداة السائد استخدامها في جمع البيانات بهدف قياس التنفيذ والتطبيق نتيجة لمرونتها وانخفاض تكلفتها وسهولة استخدامها.

إن ما ناقشناه في الفصل الثالث بالنسبة لتصميم الاستقصاء ينطبق هو نفسه على تصميم استقصاءات متابعة التنفيذ والتطبيق، لذلك سوف يقتصر عرضنا في الصفحات التالية على القضايا المتعلقة باستقصاءات المتابعة.

تعتبر عملية تحديد المحاور المطلوب التركيز عليها في استقصاءات المتابعة واحدة من أكثر المهام صعوبة، فعلى الرغم من أن محتويات استقصاءات المتابعة قد تكون هي نفسها محتويات استقصاءات رد الفعل والرضاء، إلا أنه من المفضل الاستعانة بالمحتويات التالية عند جمع المعلومات الخاصة بالتنفيذ والتطبيق والتأثير (بيانات المستويين الثالث والرابع). وفي الشكل رقم (١/٤) أحد الاستقصاءات المستخدمة في تقييم متابعة أحد مبادرات الموارد البشرية في أحد برامج إدارة الضغوط.

الشكل رقم (١/٤) برنامج إدارة الضغوط

استقصاء متابعة التأثير

ظلل المربع الخاص بك ☐ عضو فريق ☐ قائد/مدير فريق

١ـ فيما يلي أهداف برنامج إدارة الضغوط. يرجى وضع علامة داخل المربع الذي يعبر عن مدى تحقيق النجاح لكل هدف من الأهداف.

الأهداف	لم تتحقق	نجاح محدود	نجاح مقبول	نجاح تام
على المستوى الشخصي: تحديد مصادر الضغوط على المستوى الفردي والعملي والعائلي.				
تطبيق استراتيجيات إدارة المواقف المسببة للضغوط.				
إدراك مدى تأثير الضغوط على صحتك وأداءك.				
القيام بخطوات لتعزيز الصحة الشخصية والأداء الكلي.				
الوصول إلى الموارد الداخلية والخارجية للمساعدة على تحقيق الأهداف الشخصية.				
على مستوى المجموعة: تحديد مصادر الضغوط للمجموعة.				
تحديد مصادر القلق والرضاء.				
تطبيق مهارات إدارة وتقليل الضغوط داخل مجموعة العمل.				
وضع خطة عمل لتحسين فاعلية مجموعة العمل.				
تحسين مقاييس فاعلية وكفاءة مجموعة العمل.				

٢ـ هل قمت بوضع وتطبيق خطة عمل لمدة ٢١ يوما؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة "نعم"، يرجى وصف نجاح الخطة، وفي حالة الإجابة "لا"، اشرح السبب.

٣ـ باستخدام مقياس من ١ـ٥ درجات، يرجى تقدير مدى ملاءمة كل عنصر من عناصر البرنامج لوظيفتك. أعط الدرجة (١) للعنصر الذي لا علاقة له بوظيفتك، والدرجة (٥) للعنصر الذي يرتبط تماما بوظيفتك.

٣/١ استقصاء خريطة الضغوط ____ ٣/٢ خطة العمل ____

٣/٣ المناقشات الجماعية ____ ٣/٤ محتوى البرنامج ____

٤ـ هل استخدمت المواد المرجعية منذ التحاقك بالبرنامج؟

☐ نعم ☐ لا

يرجى الشرح

٥- يرجى رسم دائرة حول الدرجة التي تعكس درجة نجاح تطبيق المهارات والسلوكيات التالية كنتيجة لمشاركتك في برنامج إدارة الضغوط.

استخدم المقياس التالي في تحديد درجة النجاح:

٠	١	٢	٣	٤	٥
لم تتوافر الفرصة للتطبيق	فشل	نجاح محدود	نجاح	نجاح ملحوظ	نجاح كبير

م	المهارات والسلوكيات	درجات التطبيق					
١	اختيار سلوك قابل للتغيير.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٢	تحديد مقاييس السلوك.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٣	تحمل المسئولية الكاملة عن تصرفاتك.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٤	اختيار زميل لمساعدتك على تغيير السلوك.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٥	تحديد معوقات تغيير السلوك والتغلب عليها.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٦	الالتزام بخطة العمل.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٧	تطبيق استراتيجيات إدارة مواقف الضغوط.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٨	الاستخدام الفعال لأدوات الرقابة.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٩	معرفة توقيت التغاضي عن بعض الأمور.	٠	١	٢	٣	٤	٥
١٠	الاستجابة الفعالة للصراعات.	٠	١	٢	٣	٤	٥
١١	خلق المناخ الإيجابي.	٠	١	٢	٣	٤	٥
١٢	الاعتراف بالشكوى بالطريقة الصحيحة.	٠	١	٢	٣	٤	٥
١٣	إعادة تحديد وصياغة المشكلات.	٠	١	٢	٣	٤	٥
١٤	استخدام استراتيجيات التعبير عن الضغوط.	٠	١	٢	٣	٤	٥

٦ـ ظلل المربع إلى يمين أشكال العلاقات في المكان الذي استخدمت فيه المهارات.

☐ زملاء عمل ☐ مدير أو مشرف

☐ موظف بالشركة في وظيفة أخرى ☐ زوج

☐ طفل ☐ صديق

☐ أخرى: حدد:

التغيرات الشخصية

٧ـ ما الذي تغير في سلوكك على رأس العمل كنتيجة لهذا البرنامج؟ (اتجاهات إيجابية، صراعات أقل، تنظيم أفضل، انفعال أقل،....إلخ).

٨ـ بعد التعرف على التغيرات في سلوكك الشخصي، يرجى تحديد أية إنجازات أو تحسينات شخصية يمكنك ربطها بهذا البرنامج (توفير الوقت، إنجاز مشروع، أخطاء أقل، إلخ).

٩- حدد قيمة الإنجازات التي سجلتها أعلاه، مستخدما قيم السنة الأولى فقط. (على الرغم من صعوبة هذا السؤال، حاول التفكير في بعض الطرق المحددة التي يمكن عن طريقها تحويل الإنجازات السابقة إلى وحدات مالية، مستخدما بيانات سنة واحدة)، وإلى جانب القيمة المالية وضح الأساس الذي اعتمدت عليه في حساباتك).

____

____

____

____

١٠- هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على التحسن في الأداء. حدد النسبة المئوية للتحسينات السابقة التي ترتبط مباشرة بهذا البرنامج: _______٪

١١- ما هي درجة الثقة التي حددتها للتقدير السابق؟

(صفر٪= ثقة منعدمة، ١٠٠٪ = ثقة تامة)

يرجى الشرح:

____

____

____

التغيرات في المجموعة

١٢- ما الذي تغير في مجموعة العمل كنتيجة لمشاركة مجموعتك في هذا البرنامج؟ (التفاعلات، التعاون، الالتزام، حل المشكلات، الابتكار، إلخ)

١٣- يرجى تحديد أية إنجازات أو تحسينات جماعية يمكن ربطها مباشرة بهذا البرنامج.(إنجاز مشروع، أوقات الاستجابة، المداخل الإبداعية).

١٤- حدد قيمة الإنجازات التي سجلتها أعلاه، مستخدما قيم السنة الأولى فقط. (على الرغم من صعوبة هذا السؤال، حاول التفكير في بعض الطرق المحددة التي يمكن عن طريقها تحويل الإنجازات السابقة إلى وحدات مالية، مستخدما بيانات سنة واحدة)، وإلى جانب القيمة المالية وضح الأساس الذي اعتمدت عليه في حساباتك).

١٥ـ هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على التحسن في الأداء. حدد النسبة المئوية للتحسينات السابقة التي ترتبط مباشرة بهذا البرنامج:.______٪

١٦ـ ما هي درجة الثقة التي حددتها للتقدير السابق؟

(صفر٪= ثقة منعدمة، ١٠٠٪ = ثقة تامة)

يرجى الشرح:

____

____

____

١٧ـ هل تعتقد أن هذا البرنامج كان استثمارا جيدا للشركة؟

☐ نعم ☐ لا

يرجى الشرح

____

____

١٨ـ اقرأ المجالات المذكورة في الجدول التالي، ثم ارسم دائرة حول الدرجة التي تعبر عن مدى تأثير البرنامج عليها في مجموعة العمل.

استخدم المقياس التالي في تحديد درجاتك.

١	٢	٣	٤	٥
لا تأثير	تأثير محدود	تأثير متوسط	تأثير ملحوظ	تأثير كبير

م	المجالات (المقاييس)	درجات التأثير				
١	الإنتاجية	١	٢	٣	٤	٥
٢	الكفاءة	١	٢	٣	٤	٥
٣	الجودة	١	٢	٣	٤	٥
٤	وقت الاستجابة	١	٢	٣	٤	٥
٥	الرقابة على التكلفة	١	٢	٣	٤	٥
٦	خدمة العملاء	١	٢	٣	٤	٥
٧	رضاء العملاء	١	٢	٣	٤	٥
٨	دوران العمالة	١	٢	٣	٤	٥
٩	التغيب	١	٢	٣	٤	٥
١٠	رضاء العاملين	١	٢	٣	٤	٥
١١	تكاليف الرعاية الصحية	١	٢	٣	٤	٥
١٢	تكاليف السلامة والصحة المهنية	١	٢	٣	٤	٥

يرجى تسجيل أمثلة من الواقع أو مزيد من التفاصيل:

١٩- يرجى تقدير نجاح أفراد الموارد البشرية أثناء تطبيق هذا المشروع.

استخدم المقياس التالي في تحديد درجاتك.

١	٢	٣	٤	٥
فشل	نجاح محدود	نجاح متوسط	نجاح ملحوظ	نجاح كبير

م	خصائص الفريق	درجات النجاح				
١	القدرة	١	٢	٣	٤	٥
٢	التحفيز	١	٢	٣	٤	٥
٣	التعاون	١	٢	٣	٤	٥
٤	دعم الفريق	١	٢	٣	٤	٥
٥	تدريب الفريق	١	٢	٣	٤	٥
٦	الاتصالات	١	٢	٣	٤	٥

٢٠- ما هي المعوقات، إن وجدت، التي واجهتها وأعاقتك عن استخدام المهارات والمعارف المكتسبة من هذا البرنامج؟ يرجى الشرح.

٢١- ما الذي ساعد على نجاح هذا المشروع؟ يرجى الشرح.

٢٢- مما يلي، حدد العبارات التي تصف تصرفات مديرك أثناء برنامج إدارة الضغوط.

- ☐ مناقشات محدودة للغاية عن البرنامج.
- ☐ إشارة عرضية غير رسمية للبرنامج، مع القليل من الإشارات المحددة.
- ☐ ناقش تفاصيل البرنامج بالنسبة للمحتوى والقضايا المطروحة والاهتمامات...إلخ.
- ☐ وضع أهداف للتغييرات أو التحسينات.
- ☐ توفير إرجاع الأثر المستمر عن خطة العمل.
- ☐ توفير التشجيع والدعم للمساعدة على تغيير السلوك.
- ☐ أخرى.

تعليقات:

٢٣ـ هل كانت هناك حلول أخرى أكثر فاعلية في تحقيق هذه الحاجة؟

☐ نعم ☐ لا

يرجى الشرح:

____

____

____

____

٢٤ـ ما هي اقتراحاتك المحددة لتحسين برنامج إدارة الضغوط؟ يرجى التحديد.

☐ المحتوى. ☐ المدة ☐ التقديم

☐ أخرى:

٢٥ـ اقتراحات أخرى:

____

____

____

____

____

إذا استعرضنا مرة أخرى الاستقصاء السابق، سنجد أن التقييم قد تم تصميمه للوصول إلى العائد على الاستثمار باستخدام طريقة أساسية لجمع البيانات وهي استقصاء المتابعة.

في إطار البيئة التنافسية التي يعمل بها البنك الوطني، وامتلاكه للعديد من الفروع الصغيرة، وتزايد عبء العمل، كان من الضروري دمج النظم والعمليات، وكان نصيب البنك من السوق هو القضية الرئيسية الاستراتيجية التي تشغل اهتمام المسئولين.

لقد عمل موظفو الفرع الرئيسي لساعات طويلة في مواجهة المواعيد المحددة لإنجاز الأعمال ولمواجهة احتياجات العملاء التي بدت كما لو كانت لا نهاية لها.

قام مدير الفرع بالمبادرة بمشروع للتغلب على هذا التوتر، فقد أقرت الإدارة أن وجود مواقف الضغوط تتطلب تطبيق برنامج إدارة الضغوط لمساعدة العاملين حيث أن هذا البرنامج لن يساعدهم فقط على إدارة الضغوط بل سيساعد أيضا البنك على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. لذلك شارك جميع العاملين في الفرع في هذا البرنامج.

بعد تطبيق البرنامج بستة شهور، تم تقييم النتائج، فكل فرع من فروع البنك كان لديه سجلا لمتابعة الأداء من خلال مقاييس عديدة مثل الحسابات الجديدة، وإجمالي الودائع، والنمو في المنتجات التي كانت تتم مراقبتها بصورة دائمة.

لقد ساهم جميع العاملين بمدخلاتهم في الاستقصاء الذي استعرضناه من قبل، حيث غطت معظم البيانات التنفيذ والتطبيق، في حين تضمنت بعضها مقاييس التأثير، فهذا النوع من إرجاع الأثر ساعد أفراد الموارد البشرية على معرفة أي الأجزاء في مبادرتهم كانت أكثر فاعلية وفائدة.

١/٣/١ التقدم في تحقيق الأهداف:

أحيانا ما يكون من المفيد تقييم مدى التقدم في تحقيق أهداف المشروع في مرحلة المتابعة كما هو موضح في السؤال الأول في الشكل رقم (١/٤)، وعلى الرغم من أن هذه القضية عادة ما يتم تقييمها أثناء المبادرة، إلا أنه أحيانا ما يكون من المفيد مراجعة الأهداف بعد إتاحة الفرصة للمشاركين لتطبيق المشروع.

٢/٣/١ تطبيق خطة العمل:

عند الحاجة إلى خطة عمل في المبادرة، يجب أن يشير إليها الاستقصاء ويحدد مدى تطبيقها. وإذا كانت الحاجة إلى خطة العمل محدودة، يمكن الاكتفاء بسؤال واحد فقط في استقصاء المتابعة، كما هو موضح في السؤال الثاني بالشكل رقم (١/٤). أما إذا كانت خطة العمل شاملة وتتضمن الكثير من بيانات المستويين الثالث والرابع، يجب أن يقوم الاستقصاء بدور ثانوي، حيث ستركز معظم مراحل عملية جمع البيانات مباشرة على حالة خطة العمل المكتملة.

٣/٣/١ مدى ملاءمة مبادرة الموارد البشرية:

على الرغم أن تقييم مدى ملاءمة مبادرة الموارد البشرية غالبا ما يتم أثناء المشروع، مثل بيانات المستوى الأول، إلا أنه أحيانا ما يكون من المفيد تقييم مدى ملاءمة جوانب عديدة من البرنامج بعد التنفيذ والتطبيق، فإرجاع الأثر يساعد مصممي البرنامج على معرفة أجزاء البرنامج الأكثر فاعلية في الوظيفة، والتي تمثل قيمة مستمرة، وهو ما نلاحظه من السؤال الثالث في الشكل رقم (١/٤) والذي يمثل أحد المداخل المستخدمة في هذا المجال.

٤/٣/١ استخدام المواد المتعلقة بالوظيفة:

عندما يتوافر لدى العاملين المساعدات والمواد المرجعية الوظيفية لاستخدامها في الوظيفة، قد يكون من المفيد مدى استخدامهم لهذه المواد، وهو ما تتضح أهميته في حالة توافر الأدلة التشغيلية، والكتب المرجعية والمساعدات الوظيفية الموزعة والتي يتم مناقشتها في برنامج الموارد البشرية والمتوقع استخدامها في الوظيفة. راجع السؤال الرابع الذي يركز على هذه القضية.

٥/٣/١ استخدام المعارف والمهارات:

قد يكون من أكثر الأسئلة أهمية في استقصاء المتابعة الأسئلة التي تركز على تطبيق المعارف والمهارات، فكما هو موضح في السؤال الخامس، سنجد قائمة بمجالات محددة للمعارف والمهارات، حيث يدور السؤال حول حجم التغيير منذ تطبيق المبادرة.

هذا هو المدخل المقترح في حالة عدم وجود بيانات قبل البرنامج، أما في حالة جمع البيانات قبل البرنامج فمن المناسب إجراء مقارنة للتقييم قبل البرنامج مع التقييم بعد البرنامج باستخدام هذا النوع نفسه من الأسئلة.

أما في حالة الرغبة في تفاصيل أكثر، يمكن كتابة كل مهارة والإشارة إلى مدى تكرار استخدامها، وفي حالة وجود مهارات عديدة، من المهم التعرف على تكرار الاستخدام بسرعة بعد اكتساب المهارة للتأكد من إتقانها.

٦/٣/١ التغيرات في العمل:

أحيانا ما يكون من المفيد تحديد الأنشطة أو العمليات المحددة التي حدث فيها تغيير بالنسبة لعمل المشاركين كنتيجة للبرنامج، وهو ما يوضحه السؤال السادس الذي يتضمن إطارا للعلاقات التي تأثرت بتطبيق برنامج إدارة الضغوط.

في السؤال السابع، يقوم المشاركون باستكشاف مدى التغيير الفعلي الذي حدث في عادات العمل نتيجة لتطبيقهم للمهارات (المشار إليها من قبل)، والتي تم اكتسابها من برنامج إدارة الضغوط.

٧/٣/١ التحسينات/الإنجازات:

يتضمن السؤال الثامن سلسلة من أربعة أسئلة للتأثير وهي الأسئلة الأكثر ملاءمة لمعظم استقصاءات المتابعة؛ حيث يركز السؤال الأول على التحسينات والإنجازات المحددة المرتبطة مباشرة

ببرنامج الموارد البشرية. لذلك فالتركيز الأساسي في هذا السؤال على النجاحات المحددة القابلة للقياس والتي يستطيع المشاركون تحديدها بسهولة.

ونظرا لأن هذا السؤال من الأسئلة المفتوحة، فإنه يفيد في توفير أمثلة تشير إلى طبيعة ومدى الاستجابات المطلوبة.

١/٣/٨ التأثير المالي:

ربما يكون السؤال الأكثر صعوبة هو السؤال التاسع في الشكل رقم (١/٤)، والذي يطلب من المشاركين تحديد قيم مالية للتحسينات المحددة في السؤال السابع، فعلى الرغم من أن هذه البيانات هي بيانات تأثير العمل، إلا أنه من المفيد جمعها في هذه المرحلة، فما يحدده المشاركون هو صافي التحسينات وبالتالي تعبر القيم المالية الفعلية عن العائد من برنامج الموارد البشرية. أما الجزء الهام من السؤال هو أساس الحساب، حيث يقوم المشاركون بتحديد خطوات تطوير وتحسين صافي القيمة السنوية والافتراضات التي تم على أساسها التحليل. لذلك من المهم تحديد هذا الأساس بصورة تفصيلية حتى يمكن فهم واستيعاب العملية.

١/٣/٩ التحسينات المرتبطة ببرنامج الموارد البشرية:

يتضمن السؤال العاشر سلسلة من أسئلة التأثير، حيث يتم فصل تأثيرات برنامج الموارد البشرية، فيقوم المشاركون بتقدير

النسبة المئوية للتحسينات المرتبطة مباشرة بالمبادرة. وكبديل لذلك، يمكن وضع قائمة بالعناصر التي أثرت في النتائج، حيث يقوم المشاركون بتحديد نسبة مئوية لكل عنصر.

لاحظ أن الأسئلة من الثاني عشر إلى السادس عشر هي ذاتها الأسئلة من السابع إلى الحادي عشر، مع التعديل بحيث تتناسب مع المجموعة، فنظرا لطبيعة الضغوط، من المفيد توجيه الاستقصاء للمواقف الفردية وأيضا الجماعية.

١٠/٣/١ مستوى الثقة:

للتحكم في حالات غموض البيانات التي يدلي بها المشاركون استجابة لأسئلة التأثير، يجب أن يحدد المشارك درجة الثقة في تلك البيانات، وهي الدرجة التي يعبر عنها في صورة نسبة مئوية، الأمر الذي يضيف المصداقية إلى عملية التقدير.

١١/٣/١ إدراك الاستثمار:

يعتبر إدراك المشاركين لقيمة مبادرة الموارد البشرية من المعلومات الهامة والمفيدة، حيث يطلب السؤال السابع عشر من المشاركين تحديد ما إذا كانوا يعتقدون أن هذا المشروع يمثل استثمارا جيدا أم لا.

من الممكن أن يتضمن هذا السؤال التكلفة الفعلية لمبادرة الموارد البشرية حتى يتمكن المشاركون من الاستجابة

بصورة أكثر دقة، وأيضا يمكن تقسيم السؤال إلى جزأين، يعكس الأول استثمار المنظمة للأموال، ويعكس الثاني الاستثمار في وقت المشاركين في المشروع.

إن القيمة التي يحددها المشاركون تمثل دليلا على أن عمليات الموارد البشرية يتم تطبيقها.

١٢/٣/١ الارتباط مع مقاييس المخرجات:

أحيانا ما يكون من المفيد تحديد درجة تأثير المبادرة على مقاييس مخرجات معينة، فكما هو موضح في السؤال الثامن عشر غالبا ما يطلب من المشاركين تحديد درجة تأثر مقاييس معينة بالمبادرة، وعلى أية حال، إذا كان هذا الأمر غامضا، يمكن وضع قائمة بالمقاييس المحتملة المعروفة لأداء العمل، ويطلب منهم تحديد ما يعتقدون أنه قد تأثر بالمبادرة.

١٣/٣/١ نجاح فريق الموارد البشرية:

أحيانا ما يكون من المفيد التعرف على علاقات العمل بين أفراد الموارد البشرية والمشاركين، وهو ما يتضح من السؤال التاسع عشر، الذي يطلب من المشاركين وضع درجة لمدى نجاح أفراد الموارد البشرية في تطبيق ودعم المشروع. هذه المعلومات مفيدة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية في المشروعات المستقبلية.

١/٣/١٤ المعوقات:

هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تؤثر على التطبيق الناجح لمشروع الموارد البشرية، وهو ما يتضح في السؤال العشرين، الذي يركز على تحديد تلك المعوقات.

من الممكن أن يتضمن السؤال قائمة بالمعوقات المحتملة ويقوم المشاركون بتحديد ما ينطبق عليهم. ومن الممكن أيضا وضع المعوقات مع مجموعة من الاستجابات التي يختار منها المشارك.

١/٣/١٥ العوامل الدافعة:

وهي القضايا والمواقف والأحداث التي ساعدت على نجاح المشروع، والسؤال الحادي والعشرون يركز على هذه العوامل، ويمكن صياغته بنفس صياغة السؤال العشرين.

١/٣/١٦دعم الإدارة:

من العوامل بالغة الأهمية والمؤثرة على تطبيق المهارات الجديدة المكتسبة.

سؤال واحد على الأقل يجب أن وضعه في الاستقصاء للتعرف على مدى دعم الإدارة، وأحيانا ما يتم صياغة هذا السؤال بالطريقة التي تكشف بالتفصيل عن أشكال ونوعيات هذا الدعم، وهو ما يركز عليه السؤال الثاني والعشرين في الاستقصاء.

١٧/٣/١ ملاءمة الحل المقترح:

إن العملية أو البرنامج المقترح في مشروع الموارد البشرية ما هو إلا واحد فقط من بين العديد من الحلول المقترحة لحل مشكلة الأداء، وبالتالي إذا لم تتم عملية التحليل بدقة شديدة، أو كان هناك مداخل بديلة لتلبية حاجات العمل، قد يكون من بين هذه البدائل ما يحقق النجاح نفسه أو قد يحقق نجاحا أكثر، وهو ما يركز عليه السؤال الثالث والعشرين وبالتالي يمكن لأفراد الموارد البشرية استخدام هذه المعلومات في تحسين العمليات وفهم كيفية استخدام المداخل البديلة.

١٨/٣/١ اقتراحات التحسين:

يطلب السؤال الرابع والعشرون، وهو من الأسئلة المفتوحة، من المشاركين تسجيل اقتراحاتهم بشأن أي جزء من أجزاء المبادرة أو العملية، حيث يمكن استخدام تلك الاقتراحات الوصفية في إجراء التحسينات.

١٩/٣/١ تعليقات أخرى:

الخطوة الأخيرة هي طلب أية تعليقات أخرى بالنسبة للمشروع، الأمر الذي يتيح الفرصة لتقديم فوائد ملموسة أو اهتمامات أو قضايا تحتاج إلى التركيز عليها في المستقبل، وهذا ما يتضمنه السؤال خامس والعشرين.

٤/١ تحسين معدل الاستجابة للاستقصاءات والمسوحات

إن اتساع نطاق القضايا التي يركز عليها الاستقصاء، وطلب الإجابة على جميع الأسئلة، قد يؤدي إلى انخفاض معدل الاستجابات، لذلك فالتحدي الحقيقي في مثل هذه المواقف هو تصميم وإدارة الاستقصاء والمسح الميداني بالطريقة التي تحقق أعلى معدل للاستجابة، خاصة إذا كان الاستقصاء أو المسح هو الأداة الرئيسية لجمع البيانات التي تعتمد عليها عمليات التقييم.

فيما يلي بعض النقاط الهامة التي يجب مراعاتها لزيادة معدل الاستجابة:

١/٤/١ الاتصالات المسبقة:

من الضروري أن يتم الاتصال المسبق مع المشاركين في البرنامج والمساهمين الآخرين، وإبلاغهم بالخطط الموضوعة بالنسبة للاستقصاء أو المسح، مما يتيح الفرصة للشرح التفصيلي للظروف المحيطة بالتقييم ويؤكد على أن التقييم يمثل جزءا من أجزاء برنامج الموارد البشرية، وليس نشاطا إضافيا.

٢/٤/١ الإعلان عن الغرض من الاستقصاء:

يجب أن يفهم المساهمون الأسباب التي استدعت تطبيق الاستقصاء وإجراء التقييم، حيث يجب معرفة ما إذا كان هذا التقييم جزءا من عملية منهجية منتظمة أو مجرد طلب خاص لهذا البرنامج فقط.

١/٤/٣ توضيح من سيطلع على البيانات:

من الضروري أن يعرف المستجيب الأطراف التي ستطلع على البيانات ونتائج الاستقصاء، فإذا كان الاستقصاء سريا يجب إبلاغ المشاركين بالخطوات التي سيتم اتخاذها لضمان تلك السرية، وإذا كانت الإدارة العليا ستطلع على نتائج الدراسة يجب أن يعرف المشاركون ذلك.

١/٤/٤ صف عملية دمج وتكامل البيانات:

من المفيد، إن وجد، أن يفهم المشاركون كيفية التعامل مع نتائج الاستقصاء ودمجها مع البيانات الأخرى، فغالبا ما يمثل الاستقصاء طريقة واحدة من طرق جمع البيانات، وبالتالي يجب أن يعرف المشاركون كيفية تقييم البيانات ودمجها في دراسة التأثير بأكملها، هذا بالإضافة إلى النتائج التي تظهر على فترات.

١/٤/٥ احرص على بساطة الاستقصاء قد استطاعتك:

الاستقصاء البسيط لا يغطي دائما النطاق الكامل للبيانات اللازمة للتحليل الشامل، وعلى أية حال، يجب دائما مراعاة المدخل المبسط عند وضع الأسئلة وتحديد نطاق التركيز الشامل للاستقصاء.

١/٤/٦ احرص على تبسيط عملية الاستجابة:

يجب أن يكون الاستقصاء، قدر المستطاع، مبسطا ويسهل الإجابة على أسئلته، فمن الممكن إرفاق مغلف ملصق عليه طابع بريدي، أو السماح بالاستجابة عن طريق البريد الإليكتروني، أو تخصيص صندوق للاستجابات قريب من مكان العمل.

١/٤/٧ استخدم الدعم المحلي للإدارة:

إن مشاركة الإدارة على المستوى المحلي لها تأثير كبير على معدل الاستجابة لأسئلة الاستقصاء. لذلك من الممكن أن يقوم المديرون بتوزيع الاستقصاءات بأنفسهم،والإجابة على أية استفسارات بخصوص الاستقصاء أثناء الاجتماعات الدورية، ومتابعة الانتهاء من الاستجابة على الاستقصاءات. إن هذا الدعم الإشرافي المباشر سوف يؤدي إلى الإسراع بالاستجابة على الاستقصاءات وتشجيع تسجيل البيانات المفيدة.

١/٤/٨ اجعل المشاركين يشعرون بأنهم جزء من العينة المختارة:

يتم استخدام أسلوب العينة في مبادرات الموارد البشرية الكبيرة، وفي هذه الحالة يجب أن يعرف المشاركون أنهم جزء من عينة منتقاة بعناية شديدة، وأن استجاباتهم سيكون لها تأثير كبير في اتخاذ قرارات هامة تتعلق بجميع الفئات الأخرى خارج العينة.

إن هذه الطريقة غالبا ما تشجع المشاركين على تحمل المسئولية وتسجيل بيانات مفيدة ودقيقة في الاستقصاء.

١/٤/٩ اهتم بالحوافز:

من الممكن تقديم حوافز متنوعة وعادة ما تكون في ثلاث فئات: الأولى هي إعطاء الحافز مقابل الانتهاء من الاستقصاء، فعلى سبيل المثال، إذا قام المشاركون بتسليم الاستقصاء بأنفسهم أو عن طريق البريد، يحصلون على هدايا صغيرة. والفئة الثانية هي منح الحافز كوسيلة لإشعار المشارك بالتقصير إذا لم يستجب للاستقصاء،

فمثلا يمكن إرفاق مبلغ مالي قليل مع الاستقصاء، مع رسالة تدعوه لتخصيص جزءا من وقته للاستجابة. أما الفئة الثالثة فقد تم تصميمها للحصول على استجابات سريعة، حيث يخصص مكافأة متميزة لمن يستجيب خلال مدة محددة، ومكافأة أقل لمن يستجيب خلال الفترة الثانية، وهكذا.

١٠/٤/١ اجعل أحد أعضاء الإدارة العليا يوقع الخطاب المرفق مع الاستقصاء:

يهتم المشاركون دائما بشخصية مرسل الخطاب المرفق مع الاستقصاء، فكلما كانت وظيفته أعلى كانت لها تأثير كبير على درجة الاستجابة والاهتمام بدقة البيانات.

١١/٤/١ استخدم مذكرات المتابعة:

وفقا لطول الاستقصاء والظروف المحيطة، يمكن توقيت إرسال مذكرة المتابعة، فقد ترسل المذكرة الأولى بعد توزيع الاستقصاء بأسبوع، تليها مذكرة أخرى بعد أسبوعين، وفي بعض المواقف يفضل إرسال مذكرة ثالثة. أحيانا ما يتم إرسال مذكرات المتابعة بطرق متعددة، حيث يتم إرسال الاستقصاء عن طريق البريد العادي، ويقوم الرئيس المباشر بتوزيع المذكرة الأولى، والثانية عن طريق البريد الإليكتروني.

١٢/٤/١ أرسل نسخة من النتائج إلى المشاركين:

حتى وإن كانت النتائج في صورة تقرير موجز يجب أن يرى المشاركون هذه النتائج. إن الأمر الأكثر أهمية هو ضرورة إبلاغ

المشاركين، عند استلامهم للاستقصاء، بأنهم سيحصلون على نسخة من النتائج بعد الانتهاء من تحليلها، فهذا الوعد غالبا ما يزيد من معدلات الاستجابة.

١٣/٤/١ احرص على تقدير وقت الاستجابة للاستقصاء:

غالبا ما يهتم المشاركون بالوقت المخصص للإجابة على الاستقصاء، فالوقت الطويل يجعلهم يشعرون بالإحباط وعدم الاهتمام، وأحيانا ما يمكن استكمال هذا الاستقصاء بسرعة إذا كانت أسئلته من النوع متعدد الاختيارات، مما يسهل الإجابة.

وعلى أية حال، لابد من مراعاة الإشارة إلى الوقت المتوقع للإجابة على الاستقصاء، سواء في الخطاب المرفق أو إبلاغهم بهذا الوقت قبل توزيع الاستقصاء، وبهذه الطريقة تتوافر لديهم معلومات إضافية يمكن أن تحدد مدى استعدادهم لاستثمار هذا الوقت في هذه العملية.

على الرغم ضرورة الصدق في تقدير الوقت اللازم للإجابة على أسئلة الاستقصاء، يجب أن تتوخى الحذر فقد يتسبب فهم المشاركين ومعرفتهم بهذا الوقت في نتائج غير سارة.

١٤/٤/١ وضح توقيت الخطوات المخططة:

أحيانا ما يرغب المستجيب في معرفة مزيد من التفاصيل عن موعد معرفتهم بالنتائج، أو موعد عرض النتائج لمجموعات معينة.

من المقترح الإعلان عن حدود الوقت، وتوضيح مواعيد الانتهاء من المراحل المختلفة للعملية، مثل موعد تحليل البيانات، وموعد عرضها للمجموعات المختلفة، وموعد إعادة النتائج إلى المشاركين في صورة تقرير موجز. وهنا يجب الحرص على متابعة هذه التوقيتات للتأكد من الانتهاء منها في المواعيد المحددة ولضمان ثقة الآخرين.

١٥/٤/١ احرص على الشكل المهني للمواد:

على الرغم من أن هذا الموضوع لا يمثل قضية هامة في مغتم المنظمات، إلا أنه، ولسوء الحظ، كثيرا ما يتم تصميم وطباعة الاستقصاء بصورة غير جيدة، أو غير مهنية أو يصعب فهمه ومتابعته.

يجب أن يشعر المشاركون بالاحترام تجاه العملية والمنظمة، وهو ما يتحقق من خلال إظهار المهنية والحرفية في جمع البيانات، وخاصة في شكل ودقة المواد المستخدمة.

١٦/٤/١ اشرح الاستقصاء أثناء التطبيق:

أحيانا ما يكون من المفيد التوضيح للمشاركين والمساهمين بأنهم سيطالبون بتسجيل أنواع مهينة من البيانات، لذلك من الضروري مراجعة كافة أسئلة الاستقصاء بدقة، حتى يفهم المشاركون الهدف منها وكيفية الاستجابة لها. إن هذه العملية لن تستغرق أكثر من خمس عشرة دقيقة

إلا أنها ستؤدي إلى زيادة معدلات الاستجابة، وتعزيز كمية ونوعية البيانات، وتوضيح ما قد تتضمنه بعض القضايا الرئيسية من غموض.

١٧/٤/١ اجمع البيانات بطريقة سرية:

يميل المشاركون إلى الدقة والصراحة في إجاباتهم إذا لم يطالبوا بكتابة أسمائهم على الاستقصاء خاصة إذا كان البرنامج غير ناجح أو لم يحقق الأهداف المحددة له.

إن سرية الاستجابات أمر مطلوب خاصة في حالة المجموعات الكبيرة وفي هذه الحالة، يجب المحافظة على هذه السرية، والتركيز على كيفية إجراء التحليلات والتقليل من أية إشارات أو تعبيرات يمكن أن تفصح عن هوية المستجيب أثناء التحليل.

إن هذه النقاط التي استعرضاها يمكن أن تساعد على تعظيم معدلات الاستجابة لاستقصاءات المتابعة، وعند استخدامها بأكملها، يمكن أن نضمن ما بين ٥٠٪ إلى ٧٠٪ من الاستجابات، حتى في الاستقصاءات المطولة التي قد تستغرق أكثر من ثلاثين دقيقة لاستكمالها.

٥/١ استخدام المقابلات لقياس التنفيذ والتطبيق

تعتبر المقابلة واحدة من الطرق المفيدة الأخرى المستخدمة في جمع البيانات على الرغم من قلة استخدامها مقارنة بالاستقصاء.

للمقابلة العديد من الخصائص التي تميزها عن باقي طرق جمع البيانات، حيث يمكن القيام بها عن طريق أفراد الموارد البشرية أو الأفراد العاملين لدى العميل، أو عن طريق طرف ثالث، ومن خلالها يمكن الحصول على البيانات غير المتوافرة في سجلات الأداء أو التي يصعب الحصول عليها عن طريق الاستجابات المكتوبة أو الملاحظة، كما أنها تكشف عن قصص النجاح التي تفيد في عرض نتائج التقييم.

قد يتردد المشاركون في البرنامج في وصف النتائج المتعلقة بهم في الاستقصاء، إلا أنهم سيفصحون عن هذه المعلومات طواعية أثناء المقابلة خاصة إذا كان القائم بها على قدر كبير من الخبرة والمهارة في استخدام أساليب الحوار وتوجيه الأسئلة.

تعتبر المقابلة من الطرق متعددة الجوانب والمناسبة لبيانات التطبيق (المستوى الثالث) وأيضا بيانات رد الفعل والرضاء، إلا أنها تستهلك الوقت وتتطلب تدريبا وإعدادا للقائمين بها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منها.

١/٥/١ أنواع المقابلات:

تنقسم المقابلات عادة إلى نوعين أساسيين هما: المقابلات المهيكلة والمقابلات غير المهيكلة. فالمقابلة المهيكلة تشبه كثيرا الاستقصاء حيث يتم فيها توجيه أسئلة محددة بهدف الحصول على استجابات محددة ومرغوبة، وغير مسموح بالخروج عن تلك الاستجابات.

تتميز المقابلة المهيكلة عن الاستقصاء بأنها تضمن استكمال كافة أسئلة الاستقصاء، وأن القائم بالمقابلة على وعي كامل بالاستجابات التي يعطيها له المشارك.

أما المقابلة غير المهيكلة فتسمح بالحوار والكشف عن المعلومات الإضافية، حيث تتضمن بعض الأسئلة العامة التي تدفع المستجيب إلى الكشف عن مزيد من المعلومات التفصيلية أثناء إفصاحه عن البيانات الهامة. لذلك يجب أن يكون القائم بالمقابلة ماهرا في إدارة الحوار وتوجيه الأسئلة.

٢/٥/١ إرشادات للمقابلة:

تتشابه خطوات تصميم المقابلة مع الخطوات المتبعة في تصميم الاستقصاء، و تتلخص فيما يلي:

- <u>تحديد الأسئلة المطلوب توجيهها</u>: بمجرد اتخاذ القرار باستخدام المقابلة لابد من وضع الأسئلة المطلوب توجيهها للمشارك، مع مراعاة أن تكون هذه الأسئلة قصيرة ودقيقة ويسهل الإجابة عليها.
- <u>اختبار المقابلة</u>: من المهم اختبار المقابلة مع عدد من المشاركين، وحاول تنفيذها، قدر المستطاع، كجزء من المراحل المبكرة للبرنامج، مع مراعاة تحليل الاستجابات وتعديل المقابلة عند الضرورة.
- <u>تدريب القائمين بالمقابلة</u>: يجب أن يكون لدى القائم بالمقابلة المهارات اللازمة مثل الإنصات والقدرة على صياغة الأسئلة وجمع المعلومات وتلخيصها في صورة مفهومة وذات معنى.

- **توفير التعليمات الواضحة**: يجب أن يفهم المشارك الغرض من المقابلة ومصير المعلومات التي سيدلي بها، كما يجب أيضا مناقشة توقعات وظروف وقواعد المقابلة، فعلى سبيل المثال، يجب أن يعرف المشارك مدى سرية المعلومات.
- **إدارة المقابلة في إطار خطة محددة**: كما هو الحال مع الأدوات الأخرى المستخدمة في جمع المعلومات، يجب أن تدير المقابلة في إطار خطة مسبقة تحدد توقيت المقابلة والقائم بها ومكانها. وفي حالة وجود عدد كبير من المساهمين من الضروري اختيار عينة لتوفير الوقت وتقليل تكلفة التقييم.

٦/١ استخدام المجموعات الموجهة لقياس التنفيذ والتطبيق

تعتبر المجموعات الموجهة امتدادا للمقابلة وتفيد عندما يتطلب الأمر التعمق والتفصيل في إرجاع الأثر بالنسبة لموضوع أو قضية مخططة، حيث يقوم كل عضو من أعضاء المجموعة بالإدلاء برأيه.

هناك العديد من المميزات للمجموعات الموجهة، فتعدد تقييمات أعضاء المجموعة أفضل بكثير من الاعتماد على رأي واحد فقط خاصة عندما تكون تقييمات الجودة وصفية، كما أن هذا الأسلوب من أكثر الأساليب فاعلية في توليد الأفكار والافتراضات الجديدة، بالإضافة إلى أنه أسلوب يتميز بانخفاض تكلفته وإمكانية تخطيطه وتنفيذه بسرعة، إلى جانب ما يتصف به من مرونة تساعد على استكشاف التطبيقات والمخرجات غير المتوقعة لمبادرة الموارد البشرية.

١/٦/١ تطبيقات المجموعات الموجهة في مجال التقييم:

تفيد المجموعات الموجهة بوجه خاص عندما يتطلب الأمر توافر معلومات وصفية عن نجاح برنامج تدريبي، حيث يمكن استخدامها في الحالات التالية على سبيل المثال:

- تقييم ردود الفعل تجاه إجراءات أو مهام أو جداول معينة أو مكونات أخرى لمبادرة ما.
- تقييم الفاعلية الكلية للمبادرة كما يراها المشاركون بعد التطبيق مباشرة.
- تقييم التأثير المحتمل للمبادرة.

٢/٦/١ إرشادات هامة وعامة:

- **تأكد من دعم وتفضيل الإدارة والعميل للمجموعات الموجهة:** يعتبر أسلوب المجموعات الموجهة جديدا بالنسبة لاستخدامه في التقييم، وبالتالي قد لا يكون معروفا للإدارة العليا، وبالتالي هم في حاجة إلى فهمه ومعرفة مزاياه حتى تزداد ثقتهم في المعلومات التي يتم جمعها عن طريقه.
- **خطط بدقة الموضوعات والأسئلة والاستراتيجية:** يمثل التخطيط خطوة أساسية وهامة بالنسبة لجميع أدوات التقييم، لذلك يجب مراعاة التخطيط الدقيق للموضوعات والقضايا التي ستناقشها المجموعة، مما يعزز مقارنة نتائج المجموعات وضمان فاعلية عمل المجموعة وعدم خروجها عن المسار المحدد.

- **احرص على صغر حجم المجموعة**: من المفضل أن يتراوح عدد أفراد المجموعة من (٦ - ١٢) فردا، لضمان التعرف على وجهات النظر المتنوعة، وإتاحة الفرصة لكل فرد للتحدث بصراحة وتبادل الآراء والتعليقات.
- **تأكد من اختيار عينة ممثلة**: يجب مراعاة أن تكون المجموعة ممثلة للمستهدف تقييمهم، ومتجانسة.
- **احرص على اختيار قيادة ماهرة للمجموعة**: يعتمد نجاح المجموعة على قائدها الذي يجب أن يتقن إدارة المجموعة والتعامل مع أعضائها، بالإضافة إلى قدرته على توفير البيئة المناسبة والمشجعة على تبادل الآراء والمعلومات بحرية وصراحة.

خلاصة القول، يتميز أسلوب المجموعة الموجهة بانخفاض التكلفة والسرعة في تحديد جوانب القوة والضعف في المبادرات التدريبية، وخصوصاً إذا ما تم ربط المعلومات الناتجة من المجموعات الموجهة بالبيانات التي يتم تجميعها عن طريق الأدوات الأخرى.

٧/١ ملاحظة المشاركين في الوظيفة لقياس التنفيذ والتطبيق

تعتبر الملاحظة من الطرق المفيدة المستخدمة في جمع البيانات، وفيها يتم ملاحظة المشاركين أثناء عملهم وتسجيل أية تغييرات في السلوك والتصرفات. ويفيد هذا الأسلوب بوجه خاص عندما يكون من المهم

التعرف بدقة على كيفية استخدام المشاركين للمهارات أو المعارف أو المهام أو الإجراءات أو النظم الجديدة، وغالبا ما يتم استخدام هذا الأسلوب في مشروعات دعم المبيعات.

على الرغم من أن القائم بالملاحظة قد يكون أحد أعضاء فريق الإدارة، أو المشرف، أو أحد أعضاء مجموعة أخرى، إلا أنه من المفضل أن يكون أحد أعضاء الموارد البشرية.

١/٧/١ إرشادات لتحقيق الفاعلية لأسلوب الملاحظة:

كثيرا ما يتم تطبيق أسلوب الملاحظة بطريقة خاطئة في عمليات التقييم مما يؤدي إلى ابتعادها عن الهدف من العملية بأكملها، لذلك يجدر مراعاة الإرشادات التالية لزيادة فاعلية هذا الأسلوب:

- **الإعداد الكامل للملاحظين**: يجب أن يفهم القائمون بالملاحظة نوعية المعلومات المطلوبة والمهارات التي تغطيها المبادرة، كما يجب أن تتاح لهم الفرصة للتدريب الفعلي على مهارات الملاحظة.
- **مراعاة المنهجية**: يجب التخطيط الجيد لعملية الملاحظة حتى يمكن تنفيذها بفاعلية وبدون حدوث أية مفاجآت، فمن يتم ملاحظتهم يجب إبلاغهم بالعملية قبل القيام بها ما لم يكن من المخطط القيام إخفاء ذلك عنهم. ويجب أيضا مراعاة الوقت المخصص للملاحظة وموضح في الخطة، فهناك أوقات لا تصلح وأوقات أخرى لا تصلح للقيام بالملاحظة.

إن التخطيط الجيد له أهميته ومميزاته وهناك خطوات عديدة للملاحظة الفعالة تتلخص فيما يلي:

- حدد السلوك المراد ملاحظته.
- صمم النماذج اللازمة ليستخدمها القائم بالملاحظة.
- تخير الملاحظين.
- حدد جدولا زمنياً للملاحظة.
- قم بتهيئة وإعداد الملاحظين للقيام بعملية الملاحظة على الوجه الصحيح.
- قم بإبلاغ المشاركين بالملاحظة المخططة، مع مراعاة الشرح اللازم والإجابة على الاستفسارات المختلفة.
- قم بتنفيذ الملاحظة.
- قم بتلخيص بيانات الملاحظة.

○ <u>تدريب الملاحظين على كيفية تفسير وعرض ما يرونه:</u> تتضمن أساليب الملاحظة اتخاذ قرارات. لذلك يجب أن يقوم القائم بالملاحظة بتحليل السلوكيات التي يراها أمامه، والتصرفات التي يقوم بها المشاركون، ثم يقوم بتلخيصها وتقديم تقرير بالنتائج.

- **تقليل تأثير القائم بالملاحظة إلى أقل حد ممكن**: من الممكن استبعاد تأثير القائم بالملاحظة، فالمشاركين يقومون بالسلوك الذي يعتقدون أنه المناسب، ويبذلون أقصى ما لديهم في الأداء عندما يشعرون بأنهم غير مراقبين.
- **التدقيق في اختيار القائمين بالملاحظة**: عادة ما يكون القائمون بالملاحظة مستقلين عن المشاركين، ومن المفضل أن يكونوا من أفراد الموارد البشرية.

فبالرغم من أن الملاحظ المستقل أكثر مهارة في تسجيل وتفسير السلوك بدون تحيز، إلا أن ظهوره كشخص خارجي قد يؤدي إلى استياء المشاركين منه. إلا أننا نلجأ إليه أحياناً لضمان الحياد وعدم التحيز في القرارات التي يتخذها.

٢/٧/١ طرق الملاحظة:

هناك خمسة طرق مقترحة للملاحظة يتوقف الاختيار من بينها حسب اعتمادها على الظروف المحيطة بنوع المعلومات المطلوبة.

- **قائمة المراجعة والرموز الكودية للسلوك** (Behavior_Checklist & Codes): تفيد قائمة المراجعة في تسجيل وجود أو غياب أو تكرار أو مدة سلوك المشارك كما يحدث بالفعل، فهذه القائمة لا تتضمن معلومات عن جودة السلوك أو الظروف المحيطة به، وعلى الرغم من ذلك فإنها تفيد في أنها تتيح للملاحظ إمكانية التحديد الدقيق للسلوكيات التي يجب أو لا يجب حدوثها.

قد يكون من الصعب قياس مدة حدوث السلوك لأنها تتطلب الاستعانة بساعة للتوقيت وتخصيص مساحة خالية في النموذج لتسجيل فترات التوقف، وعلى الرغم من ذلك، عادة ما تقل أهمية هذا العنصر عند مقارنته بالعناصر الأخرى المطلوب ملاحظتها.

من الممكن إضافة رموز كودية للسلوكيات المسجلة في القائمة، إلا أنه على الرغم من فائدة هذه الطريقة في حالة وجود سلوكيات متعددة، إلا أنها تستغرق الكثير من الوقت نتيجة لإدخال الرمز الكودي للسلوك بدلا من مجرد وضع علامة للإشارة إلى حدوثه.

- **طريقة التقرير المتأخر**(Delayed Report Method): في هذه الطريقة لا يستخدم الملاحظ أية نماذج أو مواد مكتوبة أثناء الملاحظة، حيث يتم تسجيل المعلومات بعد الانتهاء من الملاحظة أو في أوقات محددة للراحة أثناء الملاحظة، فيحاول الملاحظ إعادة صياغة ما شاهده أثناء فترة الملاحظة. إن الفائدة الرئيسية لهذه الطريقة هي عدم ظهور الملاحظ علانية أمام من يلاحظهم، فلا توجد نماذج يقوم باستيفائها أو ملاحظات يقوم بكتابتها أثناء فترة الملاحظة، وبالتالي يصبح هذا الملاحظ كما لو كان جزءا من الموقف نفسه فلا يسبب تشويشا أو ارتباكا لدى من يلاحظه. أما الجانب السلبي لهذه الطريقة فيتمثل في أن ما يقوم الملاحظ بتسجيله بعد الملاحظة لا يكون دقيقا ولا يمكن الاعتماد عليه كلية مثل تلك المعلومات التي يتم تسجيلها مباشرة وقت حدوث السلوك.

- **التسجيل بالصوت والصورة** (Video Recording): وفيها يتم استخدام كاميرا لتسجيل السلوك تفصيليا بالصوت والصورة، إلا أن ذلك قد يمثل تدخلا غير مرغوب فيه، ويتسبب في استياء المشاركين وانفعالهم أثناء تأديتهم للعمل وشعورهم بأنهم مراقبون. لذلك لا يستخدم هذا الأسلوب كثيرا.

- **الرقابة الصوتية** (Audio Monitoring): تعتبر هذه الطريقة من الأساليب الفعالة للملاحظة، وفيها يتم مراقبة محادثات المشاركين في برنامج الموارد البشرية للتعرف على مدى استخدامهم للمهارات المكتسبة من البرنامج.

وعلى الرغم مما قد تثيره هذه الطريقة من جدل وانتقادات إلا أنها تعتبر وسيلة فعالة للتأكد من تطبيق المهارات بطريقة صحيحة وفعالة. وحتى يمكن تطبيق هذه الطريقة بفاعلية يجب شرحها وتوضيح قواعدها بصورة تفصيلية للمشاركين.

- **الملاحظة عن طريق الكمبيوتر** (Computer Monitoring): لقد أصبحت عملية الملاحظة عن طريق الكمبيوتر من الطرق الفعالة لملاحظة أداء العاملين الذين يستخدمون لوحة المفاتيح بصورة منتظمة، حيث يقوم الكمبيوتر بمراقبة الوقت وخطوات العمل واستخدام الإجراءات والأنشطة الأخرى للتأكد من أداء العمل وفقا لإرشادات برنامج الموارد البشرية.

ونتيجة للتقدم المستمر والملحوظ في التكنولوجيا وتعاظم استخدامها في العمل، أصبحت عملية الملاحظة عن طريق الكمبيوتر من الأساليب الواعدة خاصة في مجال بيانات التنفيذ والتطبيق.

٨/١ استخدام خطط العمل وتكليفات المتابعة في قياس التنفيذ والتطبيق

في بعض الحالات يكن أن تعمل تكليفات المتابعة على تحسين بيانات التنفيذ والتطبيق، ففي التكليفات النموذجية، يكلف المشاركون بتحقيق أحد الأهداف أو إنجاز مهمة محددة أو مشروع ما في تاريخ محدد، وبالتالي يمثل ملخص نتائج التكليفات المنجزة دليلا على نجاح برنامج الموارد البشرية والتطبيق الفعلي للمهارات والمعارف الجديدة المكتسبة.

تعتبر خطة العمل هي الشكل الشائع لعملية المتابعة وسنقوم باستعراضها بالتفصيل في هذا الفصل، وفيها يكلف المشاركون بوضع خطط عمل كجزء من برنامج الموارد البشرية.

تتضمن خطة العمل خطوات تفصيلية لإنجاز أهداف محددة مرتبطة بالبرنامج، وتعتبر العملية ذاتها من أكثر الطرق فاعلية في تعزيز الدعم لمشروع الموارد البشرية والالتزام المطلوب لنجاح التنفيذ والتطبيق.

يتم إعداد خطة العمل في صورة مطبوعة تشبه تماما النموذج الموضح في الشكل رقم (٤/٢) التالي:

شكل (٢/٤) نموذج خطة العمل

صفحة رقم ــــ من ــــ

خطة عمل

الاسم: ____________________

توقيع مسئول الموارد البشرية: __________ تاريخ المتابعة: __________

الهدف: __________ فترة التقييم: __________ إلى: __________

خطوات التصرف	النتائج المتوقعة	التاريخ المحدد	المسئولية

تعليقات:

____

____

____

توضح خطة العمل ما يجب القيام به من أعمال ومن سيقوم بهذه الأعمال والتاريخ الذي يجب تحقيق الأهداف فيه، فهذا المدخل يعتبر طريقة مباشرة يسهل استخدامها في تحديد كيفية تحديد المشاركين لسلوكهم في العمل وتحقيق النجاح لبرنامج الموارد البشرية.

يوفر هذا المدخل بيانات للإجابة على العديد من الأسئلة مثل:

- ما هي التحسينات التي تأكد حدوثها على رأس العمل منذ تطبيق البرنامج؟
- هل ارتبطت التحسينات بالبرنامج؟
- ما الذي منع المشاركين من تنفيذ بعض التصرفات؟

بهذه المعلومات يستطيع أفراد الموارد البشرية تحديد مدى حاجة المشروع إلى التعديل وبأي طريقة يتم هذا التعديل، إذا كانت هناك فرصة للقيام بذلك.

١/٨/١ وضع خطة العمل:

تتطلب عملية وضع خطة العمل القيام بمهمتين رئيسيتين: تحديد مجالات التصرف وكتابة بنود التصرف، ويجب الانتهاء من هاتين المهمتين أثناء برنامج الموارد البشرية، وفي الوقت نفسه ربطهما بالأنشطة التي تتم على رأس العمل.

يمكن إعداد قائمة بمجالات التصرف بمعاونة أفراد الموارد البشرية، وقد تتضمن أحد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو إحدى فرص تعظيم الأداء. فيما يلي أمثلة للأسئلة التي يجب الإجابة عليها قبل تحديد مجالات التصرف:

- ما هو الوقت الذي سيستغرقه هذا التصرف؟
- هل تتوافر مهارة أداء هذا التصرف؟
- هل سيؤثر هذا التصرف على الأفراد الآخرين؟

○ هل هناك أية قيود تنظيمية تعوق القيام بهذا التصرف؟

عادة ما تكون عملية كتابة بنود التصرف أكثر صعوبة من تحديد مجالات التصرف، إلا أن الكتابة هي أهم ما يميز هذه البنود، لأنها تتيح لكل فرد معرفة موعد حدوث التصرف المكتوب. وحتى تتمكن من تحقيق هذا الهدف يجب استخدام **الجمل الفعلية** وتحديد مواعيد الانتهاء من كل بند كما هو موضح في الأمثلة التالية:

○ يطبق الشروط الواردة في العقد في (/ / ٢٠).

○ يحدد أحد حسابات العملاء الجدد في موعد أقصاه (/ / ٢٠).

○ يتعامل مع كل ورقة مرة واحدة فقط لتحسين إدارة وقته في موعد أقصاه (/ / ٢٠).

○ يتعامل مباشرة مع العملاء لحل مشكلاتهم في موعد أقصاه (/ / ٢٠).

يجب الإشارة أمام كل بند من بنود التصرف إلى الأفراد أو الموارد اللازمة لإنجازه، كما يجب أن تكون التغييرات المخططة في السلوك قابلة للقياس، وأن يكون واضحا أمام الجميع موعد حدوث التصرف.

إن خطط العمل المشار إليها هنا لا تتطلب الموافقة المسبقة من المشرف، إلا أن دعم المشرف والإدارة العليا قد يكون مفيدا في حالات كثيرة.

٢/٨/١ الاستخدام الفعال لخطط العمل:

من الضروري أن تكون خطة العمل جزءا متكاملا وأساسيا في برنامج الموارد البشرية وليس مجرد نشاط إضافي اختياري. وحتى نتمكن من تحقيق أقصى فاعلية لخطط العمل في عملية جمع البيانات لأغراض التقييم يجب اتباع الخطوات التالية:

- **قم بالإعلان عن متطلبات خطة العمل مبكرا:** من أكثر العوامل المسببة لردود الفعل السلبية تجاه خطط العمل هو مفاجأة المشاركين بها، فعندما يفاجأ المشاركون بأن عليهم وضع خطة عمل تفصيلية في وقت قصير، عادة ما تتولد لديهم المقاومة وردود الفعل السلبية. لذلك، عندما يتم إبلاغهم مبكرا بالمطلوب منهم، والتأكيد على أن هذه الخطة تمثل جزءا أساسيا من البرنامج، تقل درجة مقاومتهم، ويدركون فوائدها ويعملون فيها بجدية وعادة ما يقومون بأداء خطوات إضافية لضمان نجاح هذه الخطة.

- **صف عملية التخطيط في بداية المشروع:** يتم في أول لقاء مناقشة متطلبات خطة العمل، وشرح إطارها العام والغرض منها ومدى أهميتها ومتطلباتها الأساسية أثناء وبعد مبادرة الموارد البشرية.

في حالات كثيرة يقوم بعض أفراد الموارد البشرية بإعطاء كل مشارك ملف منفصل يجمع فيه الأفكار والأساليب التي تفيدهم في إعداد خطة العمل وبهذه الطريقة يمكن التركيز على العملية بصورة أفضل.

- **درّب المشاركين على خطة العمل**: من المتطلبات الأساسية لنجاح خطة العمل إدراك وفهم كيفية وضعها وطريقة عملها، وهو ما يمثل جزءا رئيسيا من وقت برنامج الموارد البشرية حيث يتم فيه تعليم المشاركين كيفية وضع الخطط، فيتم وضع إطار عام للمتطلبات ومناقشة الإجراءات والنماذج، وإعطاء بعض الأمثلة العملية. حتى يتمكن المشاركون من فهم واستيعاب واستخدام الخطة، هذا بالإضافة إلى الاستعانة بكافة الأدوات المساعدة المتاحة مثل المقاييس الرئيسية والرسوم والخرائط.

- **اسمح بالوقت الكافي لوضع الخطة**: عند استخدام خطط العمل لجمع البيانات لتقييم المشروع، من المهم أن تسمح للمشاركين بوضع الخطط أثناء برنامج الموارد البشرية، وأحيانا ما يكون مفيدا أن يعمل المشاركون في مجموعات لإتاحة الفرصة لتبادل الأفكار حول الخطط الموضوعة.

- **احرص على موافقة أعضاء الموارد البشرية**: من الضروري أن ترتبط خطة العمل ببرنامج الموارد البشرية فضلاً عن اعتبارها أحد الإنجازات الهامة للمنظمة عند الانتهاء منها.

- **اطلب من المشاركين فصل تأثيرات برنامج الموارد البشرية**: على الرغم من وضع خطة العمل وفقاً لبرنامج الموارد البشرية، إلا أن التحسينات الفعلية المسجلة في خطة العمل قد تتأثر بعوامل أخرى. نظرا لوجود متغيرات أخرى ستؤثر على نسبة العمل.

وعلى الرغم من وجود العديد من طرق فصل تأثير برنامج الموارد البشرية، عادة ما يكون تقدير المشارك أكثر ملاءمة في عملية التخطيط.

- **احرص على عرض خطط العمل أمام المجموعة**: لا توجد طريقة فعالة لتحقيق الالتزام بخطط العمل أكثر من طلب قيام كل مشارك بعرض خطته ومناقشتها أمام باقي المشاركين، الأمر الذي يضمن دقة خطوات وضع الخطة وتطبيقها في العمل. في حالة وجود عدد كبير من المشاركين، يمكن تقسيمهم إلى فرق عمل تناقش خطط أعضائها ثم تختار ممثلا لها ليقوم بعرض أفضل هذه الخطط أمام باقي المجموعات.
- **اشرح آلية المتابعة**: يجب أن يكون لدى المشاركين صورة كاملة عن توقيت خطة العمل والتطبيق والمتابعة، وبالتالي لابد من مناقشة طريقة جمع وتحليل البيانات بالتفصيل، وحتى تتمكن من القيام بذلك، هناك خمسة بدائل شائعة الاستخدام وتتلخص فيما يلي:

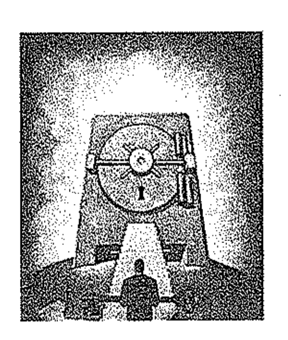
١- اجتماع المجموعة لمناقشة مدى التقدم في وضع خطط العمل.

٢- لقاء المشاركين مع رؤسائهم المباشرين ومناقشة مدى النجاح في الخطة، ثم ترسل نسخة إلى أفراد الموارد البشرية.

٣- تنظيم لقاء بين القائم بالتقييم والمشارك ورئيسه المباشر لمناقشة الخطة وما تحتويه من معلومات.

٤- قيام المشاركون بإرسال الخطة إلى القائم بالتقييم ثم يتم مناقشتها في اجتماع عام.

٥- قيام المشاركين بإرسال الخطة مباشرة إلى أعضاء الموارد البشرية بدون أية مناقشات أو اجتماعات. وهذا هو البديل الشائع.



المهم هو اختيار الآلية التي تتناسب مع ثقافة المنظمة والقيود التي تعمل في إطارها.

- **اجمع خطط العمل في مواعيد متفق عليها مسبقا للمتابعة**: نظرا لأهمية الحصول على معدل جيد للاستجابة، هناك العديد من الخطوات التي يمكن اتباعها من إنجاز خطط العمل وضمان وصول البيانات للشخص المناسب أو المجموعة المناسبة للتحليل. لذلك، هناك منظمات تقوم بالمتابعة عن طريق البريد العادي أو الإليكتروني، ومنظمات أخرى تقوم بالاتصال بالمشاركين لمراجعة مدى تقدمهم في الإنجاز، وهناك أيضا المنظمات التي تستمر في تقديم المساعدة في وضع الخطة النهائية.

إن هذه الخطوات قد تتطلب توافر الموارد الإضافية التي يجب تقييمها وفقا لأهميتها وقدرتها على الحصول على مزيد من المعلومات.

عندما يتم تطبيق خطة العمل كما هو محدد في هذا الفصل، سوف يرتفع معدل الاستجابة بنسبة قد تتراوح ما بين ٥٠٪ إلى ٨٠٪، وعادة ما يتمكن المشاركون من إدراك أهمية العملية ويقومون بوضع خطط عملهم بصورة تفصيلية أثناء مبادرة الموارد البشرية.

- **لخص البيانات وقم بعرضها**: عند وضع خطط العمل بدقة وإتقان سوف تظهر نتائج كل منها في صورة تحسينات، بالإضافة إلى قيام كل فرد بتحديد نسبة مئوية للتحسينات المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية سواء في خطة العمل أو في الاستقصاء.

١/٨/٣ إيجابيات وسلبيات خطط العمل:

على الرغم من تعدد مزايا خطط العمل إلا أن هناك جانبان أساسيان لابد من أخذهما في الاعتبار:

١ـ تعتمد العملية على المدخلات المباشرة من المشاركين في برنامج الموارد البشرية، وعادة ما يكون هؤلاء المشاركين معروفين، وبالتالي أحيانا ما تكون المعلومات متحيزة وغير موثوق منها.

٢ـ قد يرى المشارك أن خطط العمل تستهلك الكثير من وقته، خاصة عندما لا يكون المدير المباشر مشتركا في العملية، وبالتالي قد يميل المشاركون إلى عدم الاهتمام باستكمال المهمة.

كما هو موضح في هذا الفصل، هناك العديد من المزايا لخطط العمل، حيث تتميز بالبساطة وسهولة إعدادها وفهمها، وملاءمتها للعديد من مبادرات الموارد البشرية وجميع أنواع البيانات، وقدرتها على قياس رد الفعل والتعلم والتغير في السلوك والنتائج، وإمكانية استخدامها مع أو بدون أية طرق أخرى للتقييم.

> ونتيجة لمرونة العملية وتعدد جوانبها، أصبحت خطط العمل أهم أدوات جمع البيانات الخاصة بتقييم برنامج الموارد البشرية.

٩/١ استخدام عقود الأداء في قياس التنفيذ والتطبيق

يعتبر عقد الأداء (Performance Contract) عملية مختلفة بعض الشيء عن عملية وضع خطط العمل، فاعتمادا على مبدأ المشاركة في وضع الأهداف، يعتبر هذا العقد اتفاقا مكتوبا بين أحد المشاركين ومديره، حيث يوافق المشارك على تحسين الأداء في أحد مجالات الاهتمام المشتركة والمرتبطة ببرنامج الموارد البشرية.

يتم تسجيل هذا الاتفاق في صورة مشروع مطلوب إنجازه، أو هدف مطلوب تحقيقه بعد الانتهاء من مبادرة الموارد البشرية مباشرة، وبالتالي يتم فيه تسجيل ما يجب إنجازه، وفي أي وقت، والصورة التي ستكون عليها النتائج.

على الرغم أن خطوات عقد الأداء قد تتنوع وفقا لنوعية العقد نفسه أو المنظمة، إلا أن هناك مجموعة من الإجراءات المتسلسلة المتفق على اتباعها:

١- يشارك الموظف في برنامج الموارد البشرية.

٢- يوافق كل من المشارك ومديره على مجال التحسين المرتبط ببرنامج الموارد البشرية (ما هي الفوائد التي سأحصل عليها؟).

٣- توضع مجموعة من الأهداف المحددة القابلة للقياس.

٤- يقوم المشارك بالمشاركة في المبادرة عند مناقشة الأهداف، ووضع خطط تحقيقها.

٥- يلتزم المشارك بإنجاز ما تم الاتفاق عليه في عقد الأداء بعد برنامج الموارد البشرية.

٦- يقوم المشارك بعرض النتائج على مديره.

٧- يقوم المشارك ومديره بتوثيق النتائج وإرسال نسخة منها إلى أعضاء الموارد البشرية مصحوبة بالتعليقات المناسبة.

٨- يقوم المشارك، بالاتفاق مع مديره، بمراجعة ما تم الاتفاق عليه قبل البرنامج، واختيار الإجراء أو التصرف أو الأداء المطلوب تحسينه.

إن عملية اختيار مجال التحسين تتشابه تماما مع العملية المستخدمة في خطط العمل، وبالتالي يمكن أن يغطي هذا المجال واحدا أو أكثر من المجالات التالية:

- **<u>الأداء الروتيني</u>**: يشمل تحسينات محددة في مقاييس الأداء الروتينية مثل الإنتاج والكفاءة ومعدلات الخطأ.
- **<u>حل المشكلات</u>**: يركز على مشكلات محددة مثل الزيادة غير المتوقعة في الحوادث أو انخفاض مستوى الكفاءة أو انخفاض الروح المعنوية، أو زيادة شكاوى العملاء.
- **<u>التطبيقات الإبداعية أو الابتكارية</u>**: تتضمن المبادرة بالتغييرات أو التحسينات في ممارسات العمل والطرق والإجراءات والأساليب والعمليات.
- **<u>التنمية الذاتية</u>**: تتضمن تعلم معلومات جديدة أو اكتساب مهارات جديدة لزيادة الفاعلية الفردية.

لابد من صياغة المجال المختار في إطار واحد أو أكثر من الأهداف التي يجب صياغتها بحيث توضح ما يجب إنجازه وما هو متفق عليه في عقد الأداء، لذلك يجب أن تكون هذه الأهداف:

١ـ مكتوبة.

٢ـ واضحة ويفهمها جميع الأطراف.

٣ـ تثير التحدي أي تتطلب جهدا غير عادي لتحقيقها.

٤ـ قابلة للتحقيق.

٥ـ في نطاق سيطرة المشارك.

٦ـ قابلة للقياس ومحددة بتاريخ وموعد معين لتحقيقها.

أما طرق تحليل البيانات ومتابعة مدى التقدم في العمل فهي ذاتها المستخدمة في عملية وضع خطط العمل.

١٠/١ طرق مختصرة لقياس التنفيذ والتطبيق

تمثل عملية قياس التنفيذ والتطبيق قضية حيوية وهامة بالنسبة لمعظم برامج الموارد البشرية، فقد يكون من الصعب فهم وإدراك مدى نجاح المشروع ما لم يكن هناك بعض المؤشرات عن مدى نجاح المساهمين في استخدام العملية.

وعلى الرغم من تعدد وتنوع أساليب قياس التنفيذ والتطبيق **كالاستقصاءات والملاحظة وخطط العمل**. إلا أن بإمكان أحد المداخل الأقل أهمية والمنخفضة التكلفة، هو في المشروعات البسيطة.

إذا استعرضنا الاستقصاء الذي قدمناه في الشكل رقم (٤/١) سنجد أنه مفصل إلى حد كبير، ويدور حول أحد المشروعات المعقدة، وبالتالي قد لا يتطلب الأمر كل هذا التفصيل في المشروعات الصغيرة بل يكفي الاستعانة باستقصاء مبسط يتضمن خمس أو ست زوايا رئيسية، يجب التعامل معها وتتعلق بالتغير الفعلي ومنها مثلاً:

١ـ العمل والمهارات المطبقة:

٢ـ قضايا محددة للتطبيق.

٣ـ درجة نجاح التطبيق.

٤ـ المشكلات التي واجهت التطبيق.

٥ـ القضايا التي ساندت ودعمت التطبيق.

ثانيا: الحصول على بيانات تأثير العمل

تغطي الصفحات التالية أنواع بيانات تأثير العمل والعمليات المطلوبة لوضع المقاييس داخل برنامج الموارد البشرية، حيث تبدأ هذه التغطية **بمراقبة نظم حفظ السجلات ثم الانتقال إلى خطط العمل واستخدام الاستقصاءات**. تعتبر هذه العمليات الثلاث من أكثر الطرق استخداما في جمع هذه البيانات الهامة.

١/٢ لماذا نحتاج إلى قياس تأثير العمل؟

على الرغم من وجود أسباب متعددة وواضحة لقياس التأثير، هناك أربع قضايا محددة تؤيد منطقية جمع بيانات التأثير المرتبطة ببرنامج أو مبادرة الموارد البشرية.

١/١/٢ بيانات المستوى الأعلى:

بالإضافة إلى الافتراض بأن بيانات المستوى الأعلى **تخلق قيمة إضافية للعميل**، توفر لنا مقاييس تأثير العمل في إطار عمل المستوى الخامس بيانات أكثر قيمة وأهمية، فهي البيانات التي تعتبر نتاجا لتنفيذ وتطبيق برنامج الموارد البشرية، وغالبا ما تمثل المقاييس التي تتأثر إيجابيا عند نجاح أحد البرامج.

٢/١/٢ الباعث الأساسي لبرنامج الموارد البشرية:

تمثل بيانات تأثير العمل، بالنسبة لمعظم برامج الموارد البشرية، المحركات الأساسية للبرنامج، فمشكلة الأداء غير المقبول أو الأقل من المستوى المرغوب أو الفرصة لتحسين أحد مقاييس العمل

التحسين هي التي غالبا ما تؤدي إلى أحد مبادرات الموارد البشرية، لذلك، إذا كانت محركات المشروع هي حاجات العمل المحددة عن طريق مقاييس العمل، عندئذ يكون المقياس الرئيسي لتقييم المشروع هو تأثير العمل، وبالتالي يكون مدى التغير الفعلي في المقاييس هو العنصر الحاكم لنجاح المشروع.

٣/١/٢ الفوائد العائدة على العميل:

غالبا ما تعكس بيانات التأثير العديد من المقاييس المفيدة من وجهة نظر العميل (الداخلي و/أو الخارجي)، وهي المقاييس التي غالبا ما يقبلها العميل ويريد تغييرها أو تحسينها، وغالبا ما تمثل الحقائق الثابتة غير القابلة للجدل التي تعكس الأداء الضروري للعمل ومستوى وحدة التشغيل للمنظمة.

٤/١/٢ سهولة القياس:

تتميز بيانات التأثير بسهولة قياسها، فمقاييس البيانات الثابتة والمتغيرة في هذا المستوى غالبا ما تعكس العديد من المقاييس الرئيسية المتواجدة بوفرة في جميع أرجاء المنظمة، حيث أنه من المعتاد توافر مئات أو آلاف المقاييس التي تعكس بنودا معينة لتأثير العمل، والتحدي الحقيقي هو ربط أهداف برنامج الموارد البشرية بمقاييس العمل المناسبة، الأمر الذي يمكن تحقيقه بسهولة شديدة في بداية مبادرة الموارد البشرية نظرا لوفرة وسهولة الوصول إلى العديد من بنود البيانات.

٢/٢ أنواع البيانات

إن الخطة المنطقية الأساسية لتقييم أحد مبادرات الموارد البشرية هي جمع البيانات المرتبطة مباشرة بأهداف المشروع، فأحيانا ما يعتقد أعضاء الموارد البشرية بأن البيانات المناسبة غير متوافرة في المنظمة، ولسوء الحظ، هذا الأمر ليس صحيحا، حيث أن البيانات اللازمة لتقييم برامج الموارد البشرية تم تجميعها بالفعل في مواقف عديدة، إلا أن حالة التشويش وسوء التقدير أحيانا ما تنشأ من أنواع المخرجات المخططة لبرامج الموارد البشرية.

غالبا ما يركز البرنامج على المهارات والمخرجات السلوكية التي تعكس ما يمكن للمشاركين القيام به بعد انتهاء المشروع، وهناك بعض البرامج التي يسهل ملاحظة وتقييم مخرجاتها، حيث يسهل قياس سرعة وجودة فريق العمل في خط جديد للتجميع على سبيل المثال.

وعلى أية حال، فإن المخرجات السلوكية المصاحبة بإدارة التغيير لا تكون واضحة أو قابلة للقياس بسهولة؛ فعلى سبيل المثال، إظهار أن المدير يكون أكثر فاعلية كقائد للتغيير يعتبر أمرا أكثر صعوبة من إظهار أن أحد خطوط التجميع يلتزم بمعايير الأيزو والجودة الشاملة.

وحتى يمكن المساعدة على التركيز على المقاييس المرغوبة، يجب التفرقة بين نوعين أساسيين من البيانات هما: **البيانات الثابتة أو الأولية** (Hard Data) **والبيانات المتغيرة أو الثانوية** (Soft Data). البيانات الثابتة هي تلك المقاييس الأولية للتحسين والمقدمة من خلال حقائق منطقية غير قابلة للجدل يمكن تجميعها بسهولة، وهي أكثر الأنواع المرغوبة ويعتمد المعيار النهائي لقياس فاعلية الإدارة مثل **الإنتاجية والربحية ومراقبة التكلفة ومراقبة الجودة**.

تتميز البيانات الثابتة بما يلي:

- سهولة تحديدها وقياسها.
- إمكانية تحويلها إلى قيم مالية.
- موضوعية.
- تعتبر مقاييسا شائعة لقياس الأداء التنظيمي.
- موثوق بها.

نظرا لتأخر التغيير في هذه البيانات لما بعد التغييرات في المنظمة لفترة قد تصل لشهور عديدة، من المفضل استكمال هذه المقاييس بتقييمات مؤقتة لمقاييس البيانات الثانوية مثل الاتجاهات والتحفيز والرضاء واستخدام المهارة. وعلى الرغم من وجود تأثير نهائي على البيانات الثابتة من أحد البرامج المصممة لتعزيز القدرات أو إدارة التغيير، قد يكون من المفيد قياس هذا التأثير عن طريق بنود البيانات المتغيرة، وهي البيانات التي يصعب جمعها، إلا أنها تستخدم في حالة عدم توافر البيانات الثابتة.

وتتسم البيانات المتغيرة ببعض الخصائص منها:

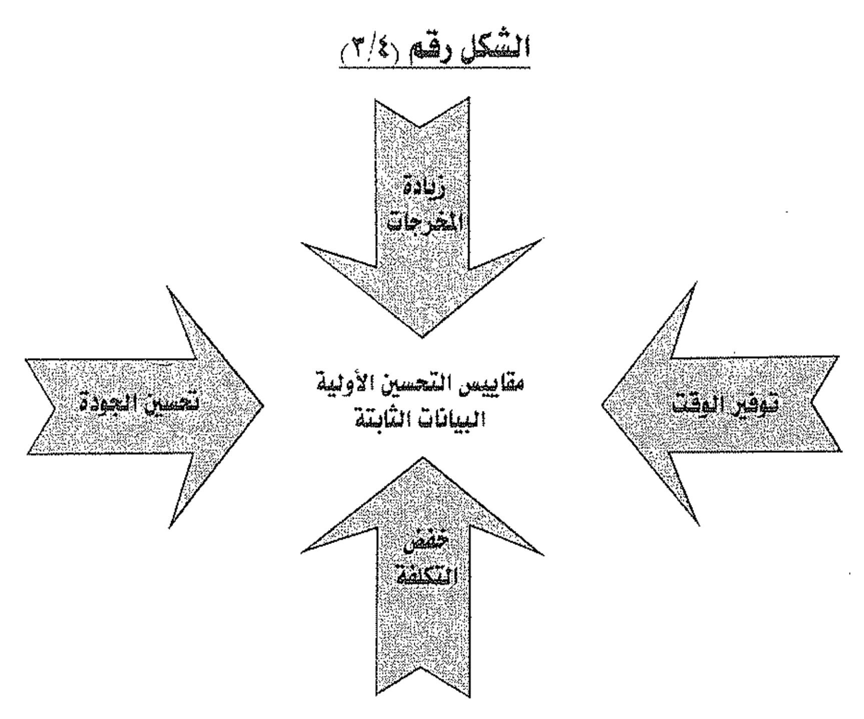
- أحيانا ما يصعب تحديدها أو قياسها.
- يصعب تحويلها إلى قيم مالية.
- وصفية في حالات كثيرة.
- أقل مصداقية في قياسها للأداء التنظيمي.
- عادة ما تكون موجهة للجوانب السلوكية.

وفيما يلي سنتناول بالتفصيل كل النوعين من البيانات.

٢/٢/١ البيانات الثابتة (Hard Data):

يمكن تجميع البيانات الثابتة في أربع فئات أو أقسام فرعية كما هو موضح في الشكل رقم (٤/٣) **وهذه الفئات هي: المخرجات والجودة والتكلفة والوقت**، وتتشابه تماما مع مقاييس الأداء المتواجدة في كل المنظمات تقريبا، وفي حالة عدم توافر هذه البيانات يصبح المدخل الأساسي هو تحويل البيانات المتغيرة إلى أحد الفئات الأساسية الأربعة.

الشكل رقم (٤/٣)



- **المخرجات Output**: من أكثر نتائج البيانات الثابتة الملموسة المحققة من برامج الموارد البشرية هي تلك المتضمنة للتحسينات في مخرجات وحدة العمل، فكل منظمة، بصرف النظر عن نوعها، لديها مقاييس أساسية

لمخرجات العمل، تتضح في صور متنوعة كما هو موضح في الجدول رقم (١/٤). وطالما أن هناك رقابة على هذه العناصر عن طريق المنظمة، يمكن بسهولة قياس التغيرات عن طريق المقارنة بين مخرجات العمل قبل وبعد البرنامج.

الجدول رقم (١/٤): أمثلة للبيانات الثابتة

المخرجات	الجودة	التكاليف	الوقت
الوحدات المنتجة	قصاصات	اختلاف الموازنة	وقت الاستجابة للشكوى
التصنيع بالأطنان	فاقد	تكلفة الوحدة	الوقت الإضافي
الوحدات المجمعة	مرتجعات	التكلفة لكل حساب	متوسط وقت التأخير
الوحدات المباعة	معدلات أخطاء	التكاليف المتغيرة	وقت التشغيل
رقم المبيعات	إعادة العمل	التكاليف الثابتة	وقت الإشراف
النماذج المنتجة	المنتجات المعيبة	تكاليف التشغيل	وقت الإصلاح
معدل دوران المخزون	عدد الحوادث	تكاليف التأخير	وقت الاجتماع
المهام المنجزة	شكاوى العملاء	تكاليف الحوادث	وقت الاستجابة للطلب
الإنتاجية (وحدات)	النسبة المئوية للمهام المنجزة بدقة	تكاليف البرنامج	وقت التدريب
المرضى الذين تم علاجهم	العجز	التكاليف الإدارية	
الطلبة المتخرجون	التالف	تكاليف المبيعات	
	الهالك	وفورات تكلفة المشروع	
		الجزاءات	

- الجودة Quality: واحدة من أهم نتائج البيانات الثابتة، فكل منظمة تهتم بالجودة، وعادة ما يتم قياس ومراقبة جودة العمليات، ومعظم برامج الموارد البشرية مصممة لتحسين الجودة ويمكن بسهولة توثيق النتائج باستخدام مقاييس متنوعة من مقاييس تحسين الجودة المشار إليها في الجدول رقم (٤/١).
- التكلفة Cost: المجال الهام الآخر لنتائج البيانات الثابتة هو تخفيض التكلفة؛ فالعديد من برامج الموارد البشرية التي تؤدي إلى وفورات في التكاليف المباشرة يمكن أن يظهر تأثيرها ي هذا المجال. يتضمن الجدول رقم (٤/١) بعض الأمثلة لأنواع هذه التكاليف.

من الممكن أن يكون هناك العديد من بنود التكاليف طالما توافرت الحسابات في نظام محاسبة التكاليف. هذا بالإضافة إلى إمكانية الدمج بين التكاليف للوصول إلى أي عدد من البنود اللازمة للتقييم.

- الوقت Time: هو الفئة الرابعة للبيانات الثابتة، ولها نفس درجة الأهمية التي تتميز بها التكلفة والجودة. قد تعني هذه الفئة إنجاز أحد المشروعات بسرعة وفي وقت أقل من الوقت المخطط، أو قد تعني تقديم أحد المنتجات الجديدة مبكرا، أو إصلاح إحدى المعدات في وقت أقل، حيث يتم ترجمة هذه الوفورات إلى مخرجات إضافية أو تكاليف تشغيل أقل.

أحيانا ما يكون الفرق بين هذه الفئات الأربع غير واضح نتيجة لوجود عناصر متداخلة يجب أخذها في الاعتبار، فعلى سبيل المثال، قد يتم وضع تكاليف الحوادث في فئة التكاليف، ووضع عدد الحوادث في فئة الجودة، والأيام الضائعة نتيجة للحادث في فئة الوقت. إن المنطق الأساسي في ذلك هو أن الحوادث تمثل تكلفة يمكن تحديدها، فعادة ما يكون السبب في الحادث هو خطأ شخص ما، وغالبا ما يكون انعكاسا لجودة جهود العاملين. أما الأيام الضائعة في العمل فتمثل الوقت الذي تفقده المنظمة، والذي يمكن أن يظهر في صورة حافز إضافي في المخرجات في حالة عدم فقدها لهذه الأيام، وطالما أن هذا الربح الإضافي مرتبط مباشرة بمخرجات الفرد أو بمجموعة من الأفراد.

وعلى أية حال، عادة ما يكون هذا الحافز الإضافي في صورة نقدية مما يمثل تكلفة بالنسبة للمنظمة.

إن التفرقة بين هذه التقسيمات الفرعية لا يعتبر أمرا أكثر أهمية من معرفة العدد الهائل للمقاييس المحددة في الفئات الأربعة.

٢/٢/٢ **البيانات المتغيرة** (Soft Data):

في بعض الأوقات قد لا تتوافر الأرقام المنطقية الثابتة، وفي هذه الحالة تصبح البيانات المتغيرة ذات أهمية كبيرة في تقييم برامج الموارد البشرية وهو ما يتضح من الجدول رقم (٤/٢) الذي يتضمن الأنواع الشائعة للبيانات المتغيرة مقسمة إلى ستة مجالات هي: **عادات العمل والمناخ والمهارات الجديدة والنمو الوظيفي والرضاء والمبادرة.**

قد تكون هناك طرقا أخرى لتقسيم البيانات المتغيرة إلى فئات، فنتيجة لتعدد أنواع تلك البيانات قد يكون هناك عددا لا نهائي من الطرق.

- عادات العمل Work Habits: تمثل عادات العمل عنصرا هاما في تحديد نجاح مجموعة العمل، فالعادات السلبية يمكن أن تؤدي إلى وجود مجموعة غير منتجة وغير فعالة، في حين أن عادات العمل الإيجابية يمكن أن تؤدي إلى تدعيم الروح المعنوية وتعظيم مخرجات المجموعة.

من أكثر العادات السلبية شيوعا هي التغيب والتأخر في العمل حيث يمكن أن تؤدي بسهولة إلى تكاليف أكثر من تكاليف الأنواع الأخرى للبيانات المتغيرة.

هناك بعض البرامج مثل "خفض معدلات التغيب" مصممة لتحسين عادات العمل، ففي معظم المنظمات تتوافر نظم القياس لتسجيل مشكلات عادات عمل العاملين مثل التغيب والتأخر والزيارات للعلاج، وفي مواقف أخرى قد يتطلب الأمر قيام المشرف بتوثيق عادات العمل لمرؤوسيه.

- مناخ العمل/الرضاء Work Climate/Satisfaction: يعتبر مناخ العمل عنصرا أساسيا لفاعلية المجموعة، وغالبا ما ترتبط به التظلمات والشكاوى والرضاء الوظيفي، وغالبا ما يتم تصميم العديد من برامج الموارد البشرية بهدف تحسين هذا المناخ.

الجدول رقم (٢/٤): أمثلة للبيانات المتغيرة

عادات العمل	خدمة العملاء
▪ التغيب ▪ التأخيرات ▪ الزيارات للمستشفيات ▪ الإسعافات الأولية ▪ عدم الالتزام بقواعد السلامة ▪ فترات الراحة المبالغ فيها ▪ عدد الاتصالات غير الفعالة	▪ شكاوى العملاء ▪ رضاء العملاء ▪ عدم رضاء العملاء ▪ الانطباعات لدى العملاء ▪ قيم العملاء ▪ جذب العملاء
مناخ العمل/الرضاء	**النمو الوظيفي**
▪ عدد الشكاوى ▪ عدد القضايا ▪ الرضاء الوظيفي ▪ الالتزام التنظيمي ▪ دوران العمالة	▪ عدد الترقيات ▪ عدد زيادات الأجر ▪ عدد البرامج التدريبية المشارك فيها ▪ طلبات النقل ▪ معدلات تقييم الأداء ▪ الزيادة في فاعلية الوظيفة
التحول في الاتجاهات	**المبادرة**
▪ ولاء العاملين ▪ الثقة المتزايدة ▪ الدقة ▪ السرعة ▪ الجودة ▪ التميز	▪ تطبيق الأفكار الجديدة ▪ الإنجاز الناجح للمشروعات ▪ عدد الاقتراحات المطبقة ▪ وضع الأهداف ▪ المنتجات والخدمات الجديدة ▪ براءات الاختراع الجديدة

في كثير من الأحيان يتم تصميم برامج الموارد البشرية لتحسين الرضاء عن العمل أو البيئة أو العميل، حيث توفر لنا الاستجابة لهذه المقاييس دليلا إضافيا عن نجاح البرنامج.

- **خدمة العملاء Customer Service**: تعمل على قياس مدى رضاء العملاء أو عدم رضائهم بهدف تنمية التزام العملاء والمحافظة عليهم.

- **النمو الوظيفي Employee Development**: تعتبر هذه الفئة من الأنواع الهامة للبيانات المتغيرة، فالترقيات والنقل والزيادة في الأجر ومعدلات الأداء تمثل جميعها مؤشرات للتحسين في هذا المجال. وفي حالة المديرين والمشرفين يكون التركيز الرئيسي للمقاييس على مدى توفيرهم لفرص التطوير والتنمية لمرؤوسيهم.

- **تحول الاتجاهات Attitude Shifts**: يأتي النوع الخامس من البيانات المتغيرة في صورة تحول في الاتجاه، مثل مقاييس ولاء العاملين وتزايد الثقة والإحساس بالتميز والجودة.

- **المبادرة والإبداع Initiative & Innovation**: الفئة الأخيرة هي المبادرة، ففي بعض برامج الموارد البشرية يواجه المشاركين بعض المواقف التي تتطلب منهم تجربة أفكار وأساليب جديدة، وبالتالي يعتبر مدى نجاحهم في تحقيق أهدافهم دليلا إضافيا عن نجاح البرنامج. وأيضا تعتبر مبادرة العاملين بتوليد أفكار وتقديم اقتراحات مؤشرا آخر عن حدوث التحسين. لذلك، تمثل المنتجات أو الخدمات والابتكارات الجديدة وبراءات الاختراع مقاييسا هامة للإبداع.

وكما هو الحال في البيانات الثابتة هناك بعض التداخل بين هذه الفئات، فبعض البنود المسجلة في فئة ما يمكن تسجيلها فئة أخرى، فعلى سبيل المثال، يرتبط الولاء بكل من مشاعر واتجاهات العاملين بالإضافة إلى عادات العمل التي يقوم بها، فيظهر الولاء من خلال الاتجاهات والمشاعر في المواقف التالية:

- التوازن بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية.
- شراء منتجات المنظمة بدلا من شراء منتجات المنافسين.

ومن جانب آخر، يمكن أن يظهر الالتزام في عادات عمل أحد العاملين بالصورة التالية:

- العودة إلى العمل بعد فترات الراحة مباشرة.
- دراسة المعلومات الوظيفية في وقته الخاص.
- العمل في المنزل لإنهاء المهام المطلوبة منه.

٣/٢ البيانات المتغيرة والبيانات الثابتة

إن تفضيل استخدام البيانات الثابتة في التقييم لا يقلل من قيمة وأهمية البيانات المتغيرة لأنها ضرورية للتقييم الكامل لبرامج الموارد البشرية، فالنجاح الكلي لأحد المشروعات قد يعتمد على مقاييس البيانات المتغيرة، فعلى سبيل المثال، في مشروع تقليل معدل دوران العمالة في أحد مطاعم الوجبات السريعة، تم تحديد أربعة مقاييس رئيسية للنجاح: معدل دوران العمالة ومعدلات مقابلات التوظيف وتقييم أداء الموظف وانخفاض عدد القضايا.

تستخدم معظم برامج الموارد البشرية مزيجا من بنود البيانات الثابتة والبيانات المتغيرة في التقييم، فعلى سبيل المثال، تم استخدام مقاييس النجاح التالية في أحد برامج الموارد البشرية في إدارة الصيانة بإحدى المنظمات:

- تخفيض التكاليف المصاحبة لأنشطة معينة للصيانة.
- التحسين في معدات وعمليات الإنتاج.
- التغيرات في مسئوليات وإجراءات الصيانة.
- التحسين في تدريب العاملين في الصيانة.
- التغيرات في المنظمة والقوى العاملة.

لقد تضمنت هذه التغيرات كلا من البيانات الثابتة (الإنتاج والتكلفة) والبيانات المتغيرة (التغيير في الإجراءات والتغيير في المنظمة).

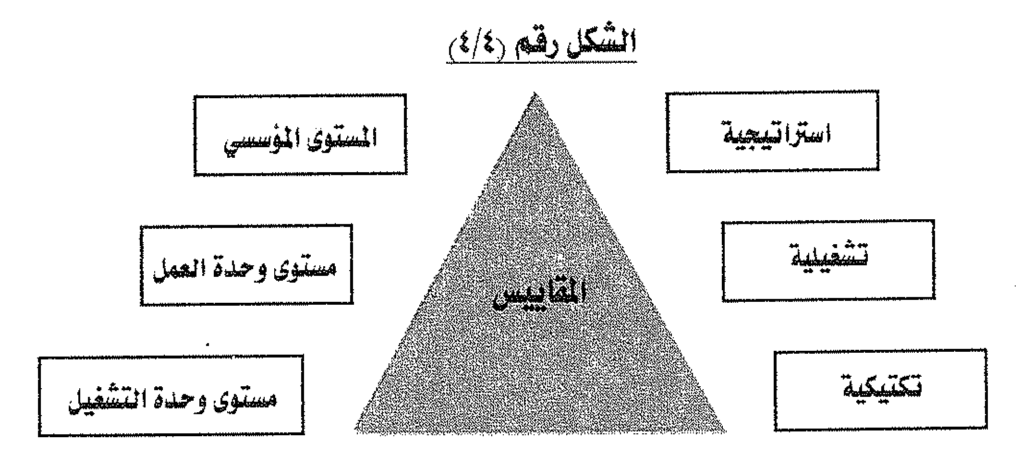
عادة ما يتم استخدام البيانات المتغيرة بصورة أفضل عند تقييم مخرجات السلوك والمهارات، فعلى سبيل المثال، في بناء القدرات الأساسية التي أثبتت أنها استراتيجية فعالة، يعتمد تقييم المخرجات السلوكية والمهارات على البيانات المتغيرة بصورة كاملة تقريبا.

إن ما يجب مراعاته هنا هو أن هناك مكان لكل من تقييم البيانات الثابتة والبيانات المتغيرة، فبعض المبادرات **سوف تعتمد على البيانات المتغيرة كمقاييس أولية أساسية، في حين سوف تعتمد بعض المبادرات الأخرى على البيانات الثابتة كمقاييس أولية ثانوية**، إلا أن هناك تفضيل لاستخدام البيانات الثابتة نظرا لمميزاتها ومستوى مصداقيتها.

٤/٢ فئات أخرى للبيانات

بالإضافة إلى تصنيف البيانات إلى بيانات ثابتة وأخرى متغيرة، أحيانا ما يكون مفيدا شرح الطرق الأخرى لتصنيف البيانات، فكما هو موضح في الشكل رقم (٤/٤)، يمكن تصنيف البيانات في مستويات متعددة مختلفة.

الشكل رقم (٤/٤)



من هذا الشكل يتضح أن هناك بيانات استراتيجية ترتبط مباشرة بالمستوى المؤسسي للمنظمة، وهناك بيانات تشغيلية على مستوى وحدة العمل SBU Strategic Business Unit، وهناك بيانات تكتيكية بطبيعتها وتستخدم في المستوى التشغيلي.

ومن أمثلة البيانات التي يتضمنها **المستوى الاستراتيجي** البيانات المالية أو الموجهة للعنصر البشري أو البيانات الداخلية في مقابل البيانات الخارجية. وعلى **مستوى وحدة العمل** هناك فئات هامة من البيانات مثل المخرجات والجودة والتكلفة والرضاء الوظيفي ورضاء العملاء. أما على **المستوى التكتيكي** فهناك بيانات مثل الإنتاجية والكفاءة ومراقبة الجودة ومراقبة التكلفة والجودة والوقت والاتجاهات وأداء الفرد والمجموعة.

إن الجانب الهام هنا لا يتركز على الاهتمام بتصنيف البيانات بل يركز على إدراك ومعرفة النطاق المتسع للبيانات المتاحة، فبصرف النظر عن المسميات، فإن هذه البيانات تمثل مقياسا منطقيا لنجاح برنامج الموارد البشرية، وهي البيانات التي يمكن الحصول عليها من جميع أرجاء المنظمة حيث يتم استخدامها لأغراض عديدة متنوعة، **ولكن التحدي الحقيقي الذي نواجهه هنا هو الوصول إلى بنود البيانات المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية، والوقت الأمثل لتحقيق ذلك هو قبل نهاية العملية حتى يمكن ربط البيانات بالتحليل المبدئي، وإلا ستكون النتيجة بذل الجهد في محاولة تحديد المقاييس المناسبة لمخرجات برنامج الموارد البشرية دون قياسها.**

٥/٢ مراقبة بيانات أداء العمل

البيانات متاحة في كل منظمة لقياس أداء العمل، ومراقبة بيانات الأداء تمكن الإدارة من قياس الأداء بالنسبة للمخرجات والجودة والتكلفة والوقت والرضاء الوظيفي ورضاء العملاء.

عند تحديد مصدر البيانات في التقييم، فإن الاعتبار الأول الذي يجب مراعاته هو قواعد البيانات والتقارير المتوافرة، ففي معظم المنظمات تتوافر بيانات الأداء المناسبة لقياس التحسين الناتج من أحد برامج الموارد البشرية، وفي حالة عدم توافرها، لابد من وضع نظم إضافية لحفظ السجلات بهدف القياس والتحليل، وهنا يجب التساؤل عن اقتصاديات وضع هذه النظم ومدى ضرورتها لتقييم برامج الموارد البشرية، فإذا كانت التكاليف أكثر من العائد المتوقع للبرنامج بأكمله، يصبح من غير المجدي تصميم هذه النظم.

١/٥/٢ استخدام المقاييس الحالية:

في حالة توافر مقاييس أداء العمل الحالية، هناك مجموعة من الإرشادات المقترحة للتأكد من سهولة وضع نظم القياس.

- **حدد المقاييس المناسبة**: يجب دراسة مقاييس الأداء الحالية بدقة لتحديد المقاييس المرتبطة بالأهداف المقترحة لبرنامج الموارد البشرية، فكثيرا ما يكون لدى المنظمة العديد من مقاييس الأداء المرتبطة بالبند نفسه، فعلى سبيل المثال، يمكن قياس كفاءة الإنتاج بطرق متعددة، منها ما يلي:
  - عدد الوحدات المنتجة كل ساعة.
  - عدد وحدات الإنتاج المجدولة.
  - النسبة المئوية لاستخدام الآلة.
  - النسبة المئوية لوقت توقف الآلة.
  - تكلفة العمالة لكل وحدة من الإنتاج.
  - الوقت الإضافي اللازم لكل وحدة من الإنتاج.
  - التكلفة الإجمالية للوحدة.

كل طريقة من هذه الطرق تقوم بقياس كفاءة وحدة الإنتاج، لذلك لابد من مراجعة جميع المقاييس المرتبطة لتحديد تلك المقاييس الأكثر ارتباطا وملاءمة لبرنامج الموارد البشرية.

- **<u>قم بتحويل المقاييس الحالية إلى مقاييس قابلة للاستخدام</u>**: في بعض الأوقات تكون مقاييس الأداء الحالية مدمجة مع بيانات أخرى، وقد يصعب فصلها عن البيانات غير المرتبطة. في هذه الحالة، لابد من استخلاص جميع المقاييس الحالية المرتبطة وتصنيفها مرة أخرى لتصبح أكثر ملاءمة للمقارنة في التقييم.

٢/٥/٢ وضع المقاييس الجديدة:

في بعض الحالات، لا تتوافر البيانات بالنسبة للمعلومات اللازمة لقياس فاعلية برنامج الموارد البشرية، لذلك لابد من عمل أعضاء الموارد البشرية مع العميل لوضع نظم حفظ السجلات، إذا كانت هذه العملية اقتصادية.

عندما واجهت إحدى المنظمات مشكلة دوران العمالة بالنسبة للعمالة الماهرة، لجأت إلى إحدى مبادرات الموارد البشرية. وحتى تضمن المنظمة نجاح المشروع، تم التخطيط لوضع مقاييس عديدة منها تحديد دوران العمالة كنسبة مئوية لمن تركوا المنظمة خلال الشهور الست الأولى من التعيين، إلا أن هذا المقياس لم يكن متوافرا. لذلك، بمجرد الانتهاء من البرنامج بدأت المنظمة في جمع أرقام دوران العمالة المبكر بهدف المقارنة، وهنا يجب الإجابة على أسئلة عديدة في هذا الشأن:

- ما هي الإدارة التي ستقوم بوضع نظام القياس؟
- من هو المسئول عن تسجيل ومراقبة البيانات؟

- أين سيتم تسجيل البيانات؟
- هل سيتم استخدام نماذج؟

عادة ما تتطلب هذه الأسئلة مشاركة إدارات أخرى أو لقرار إداري يمتد لأمور أكثر بكثير من محور تركيز أعضاء الموارد البشرية، وغالبا ما تشارك إدارات مثل إدارة الشئون الإدارية أو العمليات أو تكنولوجيا المعلومات في تحديد مدى الحاجة للمقاييس الجديدة.

٦/٢ استخدام خطط العمل في وضع بيانات تأثير العمل

بالإضافة إلى استخدام خطط العمل للحصول على بيانات المستوى الثالث لقياس التنفيذ والتطبيق، يمكن أيضا الاستفادة من خطط العمل للحصول على بيانات تأثير العمل، فمبادئ التصميم والقضايا الأساسية متشابهة. وهي وضع خطة عمل وتطبيقها للحصول على بيانات تأثير العمل وتحويل البيانات إلى قيم مالية.

١/٦/٢ اطلب من كل مشارك وضع الأهداف العامة والتفصيلية:

كما هو موضح في الشكل رقم (٥/٤)، يمكن وضع خطة عمل مع التركيز المباشر على بيانات تأثير العمل، فالخطة المبينة بالشكل تتطلب أن يقوم المشاركون بوضع هدف عام للخطة، والذي يكون عادة هو الهدف الأساسي للحل المقترح للموارد البشرية. وفي بعض الحالات، قد يكون هناك أكثر من هدف، مما يتطلب خطط عمل إضافية

بالإضافة إلى الهدف، لابد من تحديد مقياس التحسين والمستويات الحالية للأداء، مع مراعاة أن هذه المعلومات تتطلب قيام

المشارك بتوقع تطبيق وتنفيذ برنامج الموارد البشرية ووضع أهداف للأداء المتوقع تحقيقه.

يتم وضع خطة العمل أثناء برنامج الموارد البشرية غالبا بمساعدة وعون أعضاء الموارد البشرية الذين يوافقون على الخطة للتأكيد على أنها محددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وواقعية.

من الممكن وضع الخطة فعليا خلال ساعة أو ساعتين وغالبا ما تبدأ بخطوات عمل ترتبط بتطبيق الحل المقترح من مبادرة الموارد البشرية، وهي الخطوات التي تمثل بالفعل أنشطة المستوى الثالث الذي يوضح تفصيليا عملية التنفيذ والتطبيق، فهذه الخطوات جميعها، تدعم وترتبط مباشرة بمقاييس تأثير العمل.

٢/٦/٢ حدد وحدة القياس:

القضية الهامة الثانية هي تحديد الوحدة الفعلية للقياس، وفي بعض الحالات قد يتم استخدام أكثر من مقياس واحد وبالتالي سيتم وضعها في خطط عمل إضافية.

إن حدة القياس ضرورية لتجزئة العملية إلى خطوات مبسطة حتى يمكن تحديد القيمة النهائية للبرنامج، لذلك قد تكون هذه الوحدة بيانات مخرجات مثل وحدة إضافية تم تصنيعها، أو غرفة إضافية تم شغلها في أحد الفنادق. أو يمكن أن تكون بيانات مبيعات وتسويق مثل وحدات مبيعات إضافية، أو زيادة ١٪ في الحصة من السوق. أما بالنسبة للجودة، فيمكن أن تكون إحدى الوحدات المرفوضة أو المعيبة. وبالنسبة للوقت، فعادة ما تقاس الوحدات بالدقائق أو الساعات أو الأيام أو الأسابيع.

الشكل رقم (٤/٥)

خطة عمل

الإسم: ____________

توقيع الموارد البشرية: ____________ تاريخ المتابعة: ____________

الهدف: ____________ فترة التقييم: ____________

مقياس التحسين: ________ الأداء الحالي: ________ الأداء المستهدف: ________

خطوات العمل	التحليل
١- ____________ ٢- ____________ ____________ ٣- ____________ ____________ ٤- ____________ ____________ ٥- ____________ ____________ ٦- ____________ ____________ ٧- ____________ ____________	• ما هي وحدة القياس؟ • ما هي قيمة التكلفة للوحدة الواحدة؟ • كيف توصلت لهذه القيمة؟ • ما مدى التغير في المقياس أثناء فترة التقييم؟ (قيمة شهرية) • ما نسبة التغيير الناتج من هذا البرنامج؟ ______٪ • ما مستوى الثقة في المعلومات السابق ذكرها؟ ______٪
الفوائد غير الملموسة:	

هناك وحدات أخرى ترتبط بنوع معين من البيانات مثل شكوى أو تغيب واحد. إن الأمر الهام الذي يجب مراعاته عند تحديد وحدات القياس هو الحرص على تجزئة تلك الوحدات إلى أبسط أشكالها قدر المستطاع.

٣/٦/٢ اطلب من المشاركين تحديد قيما مالية لكل تحسين:

أثناء برنامج الموارد البشرية، يكلف المشاركين بتحديد أو حساب أو تقدير القيمة المالية لكل تحسين مسجل في الخطة، حيث يتم تحديد قيمة الوحدة باستخدام القيم القياسية أو مدخلات الخبراء أو قواعد البيانات الخارجية أو التقديرات، مع مراعاة وصف العملية المستخدمة للوصول إلى القيمة في خطة العمل. وعندما يحدث التحسين الفعلي سيقوم المشاركون باستخدام هذه القيم للوصول إلى الفوائد المالية السنوية للخطة.

وحتى تتحقق الفاعلية لهذه الخطوة، من المفيد التعرف على أمثلة للطرق الشائع استخدامها لتحديد القيم للبيانات الفعلية.

٤/٦/٢ تطبيق المشاركين لخطة العمل:

يقوم المشاركون بتطبيق خطة العمل أثناء تطبيق برنامج الموارد البشرية، وهو ما يستمر غالبا لبضعة أسابيع أو شهور بعد المبادرة. وبعد الانتهاء، يكون قد تم تهيئة الجزء الرئيسي من المشروع، ما لم يكن المشروع بأكمله، للتطبيق، حيث يقوم المشاركون بتطبيق خطوات خطة العمل وتحقيق النتائج المترتبة على هذا التطبيق.

٢/٦/٥ تقدير المشاركين للتحسينات:

في نهاية الفترة المحددة للمتابعة، عادة ما تكون إما ثلاثة أو ستة أو تسعة شهور أو عام كامل، يؤكد المشاركون على حدوث تحسينات معينة، يتم التعبير عنها أحيانا بمقدار شهري، الأمر الذي يحدد مقدار التغيير الفعلي الذي تمت ملاحظته وقياسه أو تسجيله، لذلك، من المهم أن يدرك المشاركون أهمية وضرورة توخي الدقة في تسجيل البيانات.

وفي حالات أخرى، قد يتم تسجيل البيانات قبل وبعد البرنامج حتى تتاح الفرصة لحساب الفروق الفعلية.

٢/٦/٦ اطلب من المشاركين فصل تأثير مبادرة الموارد البشرية:

على الرغم من أن السبب الرئيسي لوجود خطط العمل هو وجود مبادرة الموارد البشرية، إلا أن التحسينات المسجلة في خطة العمل قد تتأثر بعوامل أخرى، وبالتالي لا يرجع الفضل في هذه التحسينات لهذه الخطة فقط. ومثال ذلك، فخطة العمل المصممة لتقليل معدل الدوران في إدارة ما، ليست هي فقط السبب في التحسين الناتج من التطبيق بل هناك مجوعة من المتغيرات التي تؤثر على هذا المعدل.

ونظرا لوجود عدة طرق لفصل تأثيرا مبادرة الموارد البشرية، عادة ما يكون تقدير المشارك أكثر ملاءمة في عملية وضع خطط العمل.

ونتيجة لذلك، يكلف المشاركون بتقدير النسبة المئوية للتحسين المرتبط بالفعل لهذا البرنامج. ويمكن توجيه هذا السؤال في استقصاء خطة العمل.

٢/٦/٧ اطلب من المشاركين تسجيل مستوى الثقة في تقديراتهم:

قد لا تكون عملية تحويل البيانات إلى قيم مالية بالدقة المطلوبة، وقد لا يكون حجم التحسين مرتبطا بالفعل بالبرنامج، لذلك يقوم المشاركون بتسجيل مستوى الثقة في هاتين القيمتين باستخدام مقياس مدرج من مائة درجة، حيث تشير الدرجة (صفر) إلى أن القيم غير حقيقية على الإطلاق، والدرجة (١٠٠) إلى أن التأكد التام من صحة القيم، وبهذه الطريقة يستطيع المشاركون التعبير عن مدى دقتهم في هذه العملية.

٢/٦/٨ اجمع خطط العمل في مواعيد محددة:

نظرا لأهمية الحصول على الاستجابات الجيدة، من الضروري القيام بمجموعة من الخطوات التي تضمن استكمال خطط العمل وإعادتها للمشاركين مرة أخرى، وبالتالي يدرك كل مشارك أهمية العملية ويحرص على وضع خطته بصورة تفصيلية قبل انتهاء البرنامج.

هناك بعض المنظمات التي تستخدم مذكرات المتابعة عن طريق البريد أو البريد الإليكتروني، ومنظمات أخرى تقوم بالاتصال بالمشاركين في برنامج الموارد البشرية لمتابعة مدى تقدمهم في العمل،

في حين أن هناك منظمات أخرى لم تزل تقدم العون والمساعدة في وضع الخطة النهائية.

٩/٦/٢ لخّص البيانات واحسب العائد على الاستثمار:

عند وضع خطط العمل بدقة، يجب أن تتضمن كل منها قيما مالية سنوية مصاحبة للتحسينات بالإضافة إلى نسبة التحسين المئوية المرتبطة مباشرة بالبرنامج، وأخيرا، النسبة المئوية لمستوى الثقة بما يعكس عدم تأكدهم بالنسبة للعملية والطبيعة الوصفية لبعض البيانات التي يقدمونها.

ونظرا لاحتواء هذه العملية على تقديرات، قد تبدو النتائج غير دقيقة، لذلك لابد من إجراء العديد من التعديلات أثناء عملية التحليل وهو ما يتضح من النقاط التالية:

- **الخطوة الأولى:** لهؤلاء المشاركين الذين لم يقدموا بيانات، من المفترض عدم حدوث أية تحسينات لديهم، وبالتالي يعتبر ذلك مدخلا شديد التحفظ.
- **الخطوة الثانية:** يتم مراجعة كل قيمة للتأكد من صحتها وإمكانية استخدامها وجدواها، مع مراعاة استبعاد القيم المبالغ فيها وحذفها من التحليل.
- **الخطوة الثالثة:** نظرا لاعتبار التحسين سنويا، من المفترض عدم حدوث أية تحسينات في البرنامج بعد العام الأول

بالنسبة للمشروعات قصيرة الأجل، إلا أن هناك بعض البرامج التي تقوم بإضافة قيمة في العام الثاني والثالث.

- **الخطوة الرابعة**: يتم تعديل وضبط التحسين الناتج من الخطوة الثالثة مع مستوى الثقة، بضربه في النسبة المئوية للثقة. فمستوى الثقة هو النسبة المئوية للخطأ المقترح من المشاركين. فعلى سبيل المثال، عندما يسجل المشارك النسبة ٨٠٪ كدرجة ثقة، فهذا يعني احتمال الخطأ بنسبة ٢٠٪، وبالتالي إذا كان التقدير هو (١٠٠٠٠) دولار بنسبة ثقة ٨٠٪، فهذا معناه أن المشارك يقترح أن القيمة يمكن أن تتراوح من (٨٠٠٠) دولار إلى (١٢٠٠٠) دولار، وهنا يتم استخدام الرقم الأقل كأسلوب وقائي.
- **الخطوة الخامسة**: في هذه الخطوة يتم ضبط القيم الجديدة عن طريق نسبة التحسين المرتبط مباشرة بالبرنامج، وبالتالي يتم فصل تأثيرات مبادرة الموارد البشرية.

بعد ذلك يتم جمع القيم المالية الناتجة من الخطوات الخمس للوصول إلى الفائدة الكلية للبرنامج. ونظرا لأن هذه القيم تمثل القيم السنوية، يصبح إجمالي هذه الفوائد هو الفوائد السنوية للبرنامج، ثم توضع هذه القيمة في بسط الكسر الخاص بمعادلة حساب العائد على الاستثمار.

٧/٢ حالة تطبيقية

في إحدى شركات المعادن متوسطة الحجم، تم تطبيق أحد برامج الموارد البشرية في قسم العمليات، حيث تم التركيز على تحسين الإنتاجية وخفض المخلفات والتغيب ودوران العمالة والشكاوى والسلامة.

لقد تم تحليل هذه المجالات بدقة وقام المشرفون بتطبيق التحسينات في كل منها، حيث تم تكليفهم بوضع خطط عمل للتحسين وعرض النتائج للمتابعة بعد ستة شهور بعد البرنامج.

في هذا الموقف، تم تحديد مقاييس التحسين مقدما عن طريق تحديد الاحتياجات وتلخصت نتائج المجموعة الاستطلاعية في النقاط التالية:

- زيادة ساعات العمل من ٦٥ ساعة إلى ٧٥ ساعة، حيث يمثل ذلك مقياسا أساسيا للإنتاجية وبالتالي كان الوصول إلى ٦٠ ساعة عمل يعتبر مقياسا متوسطا مقبولا للعمل.
- تخفيض نسبة المخلفات من ١١٪ إلى ٧,٤٪.
- خفض نسبة التغيب من ٧٪ إلى ٣,٢٥٪.
- انخفاض معدل دوران العمالة من ٣٠٪ إلى ٥٪.
- انخفضت الشكاوى بنسبة ٨٠٪.
- انخفاض نسبة الوقت الضائع من الحوادث بنسبة ٩٥٪.

لقد تحققت هذه النتائج عن طريق تطبيق المشرفين وتنفيذهم لحلول الموارد البشرية والتزامهم بنتائج خطط العمل. وعلى الرغم من إيجابية هذه النتائج كانت هناك حاجة لثلاث خطوات إضافية ضرورية لوضع التقييم النهائي، أو العائد على الاستثمار.

<u>الخطـوة الأولى</u>: تحديـد مقـدار التحسـن الفعلـي المـرتبط مباشـرة بالـبرنامج، فمـثلا، في الـوقت الذي أظهر التحسن في نسبة التغيب انخفاضا قـدره ٣,٧٥٪، كـان تقديـر المشـرفين مجـتمعين أن ٤٦٪ فقـط مـن نسـبة انخفـاض التغيـب ارتبطـت مباشـرة بـبرنامج الموارد البشرية. لذلك، تصبح النسـبة ٣,٧٥٪ فعليا ١,٧٢٥٪، وهذا الرقم يمكن ضبطه بدرجة أكبر عن طريق مستوى الثقة الذي سجله المشرفون عند تسجيلهم للتقدير.

في هـذا المـثال، كانـت درجـة الـثقة ٨٤٪، وهـذا يعـني أن النسـبة ١,٧٢٥٪ تصـبح ١,٤٥٪ عـند ضبطـها بالنسبة لمستوى الثقـة ٨٤٪ (١,٧٢٥ مضـروبة في ٠,٨٤ فـيكون الـناتج هـو ١,٤٥٪)، لذلك تصبح النتيجة النهائية فصل تأثيرات برنامج الموارد البشرية عن متغير المخرجات.

<u>الخطوة الثانية</u> للوصول إلى العائد على الاستثمار هي تحويل البيانات إلى قـيم مالـية، ففـي المـثال نفسـه، يجـب تحديـد القيمة بالنسبة لحالة واحدة للتغيب واستخدام تلك القيمة في حساب الفائدة السنوية للتحسين.

قـام المشرفون بوضع قيمة تقديرية لوحدة التغيب، وهي الوحدة التي تم اسـتخدامها مـن قـبل في تطبـيقات عديـدة تطلـبت توافـر تكلفة التغيب. لـذلك، تم حسـاب إجمالـي عـدد حالات التغيب المهملة وتم ضربها في قيمة وحـدة التغـيب للحصـول علـى الـتأثير السـنوي للبرنامج على خفض نسبة التغيب. إن هذه العملية توضح تماما القيمة الاقتصادية للبرنامج على متغير المخـرجات. إن هـاتين الخطـوتين يـتم القـيام بهمـا بالنسـبة لكـل متغير من المتغيرات السـتة للتحسين، وبالتالي تمثل القيمة الإجمالية الفائدة الاقتصادية السنوية للبرنامج.

تتمثل الخطوة الثالثة الضرورية للانتقال إلى العائد على الاستثمار في وضع التكاليف المحملة بالكامل للبرنامج، حيث يتم توزيع التكاليف المرتبطة بتحديد الاحتياجات وتطوير البرنامج، وحصر كافة التكاليف المباشرة لبرنامج الموارد البشرية إلى جانب تكلفة مرتبات ومزايا المشاركين أثناء مشاركتهم في مبادرة الموارد البشرية، فتعكس التكاليف الإجمالية المحملة لجميع المشاركين الاستثمار الكلي في هذا البرنامج بالنسبة للمجموعة. سوف نستعرض هذه العملية بالتفصيل في الفصل السابع.

بهذه الخطوات الإضافية الثلاث، يمكن حساب العائد على الاستثمار باستخدام المعادلات المشار إليها (صافي الربح مقسوما على التكاليف).

في مثالنا الحالي، كان إجمالي الفوائد السنوية المرتبطة مباشرة بالبرنامج (٧٧٥٠٠٠ دولار) وذلك بعد تحويل بنود التحسين الستة إلى وحدات مالية، وكانت التكاليف المحملة لبرنامج الموارد البشرية (٦٥٠٠٠ دولار). لذلك، يصبح **العائد على الاستثمار** هو ناتج المعادلة التالية:

$$\frac{\text{صافي فوائد البرنامج}}{\text{تكاليف البرنامج}} = \frac{\$٧٧٥٠٠٠ - \$٦٥٠٠٠}{\$٦٥٠٠٠} \times ١٠٠ = ١٠٩٢\%$$

إن هذا العائد الإيجابي له مصداقيته نظرا للقيام بالتعديلات المتحفظة للبيانات، وبدون تلك الخطوات الإضافية الثلاث، قد يشعر الأفراد المستهدفون بالحيرة حيث تدور في أذهانهم تساؤلات حول مقدار النتائج المرتبطة بالفعل بالبرنامج، وما إذا كان العائد يفوق التكاليف بنفس الدرجة المشار إليها في العائد على الاستثمار أم لا.

إن عملية التخطيط ووضع خطط العمل من أكثر الطرق فائدة في جمع بيانات تأثير العمل، واستخدام هذه العملية له العديد من المزايا، فمعظم البيانات يتم تجميعها من المشاركين مباشرة وغالبا ما تكون صادقة ويمكن الاعتماد عليها في التحليل. هذا بالإضافة إلى إلقاء الجزء الأكبر من مسئولية التحليل والتقييم على عاتق المشاركين حيث يتعاملون مع ثلاثة من أكثر الأجزاء أهمية في العملية، فهم يقومون بجمع البيانات وإظهار وعرض التحسينات، وفصل تأثيرات مبادرة الموارد البشرية، وتحويل البيانات إلى قيم مالية، وهو ما يتيح الفرصة لإجراء التقييم بموارد محدودة وينقل الكثير من المشاركة إلى هؤلاء القائمين بالفعل بتطبيق وتنفيذ برنامج الموارد البشرية.

٨/٢ استخدام الاستقصاءات في جمع مقاييس تأثير العمل

كما أشرنا من قبل، يعتبر الاستقصاء واحدا من أكثر الأدوات الشائعة في جمع البيانات ويمكن استخدامه مع بيانات المستويات الأول والثاني والثالث والرابع. ويمكن تطبيقها في جمع بيانات تأثير العمل، مع مراعاة أن استقصاء تقييم تأثير العمل سوف يتضمن أسئلة إضافية للحصول على بنود هذه البيانات.

١/٨/٢ الأسئلة الرئيسية:

يتضمن الشكل رقم (٤/٦) سلسلة من أسئلة التأثير الرئيسية التي يمكن إضافتها إلى أحد الاستقصاءات للحصول على بيانات تأثير العمل. وعلى الرغم من وجود طرق عديدة لجمع هذه الفئة من البيانات، يمكن أن تكون هذه الأسئلة المبسطة أكثر قوة وفاعلية إذا التزم المشاركون بإعطاء هذا النوع من المعلومات.

الشكل رقم (٤/٦)

١-	ما الذي تغير بالنسبة لك أو لعملك كنتيجة لمشاركتك في هذا المشروع؟ (تغير محدد في السلوك، تصرفات، مشروعات جديدة، إلخ)
٢-	يرجى تحديد أية تحسينات/إنجازات يمكنك ربطها بالمشروع. (أداء وظيفي، إنجاز مشروع، أوقات الاستجابة، إلخ)
٣-	ما هي القيمة السنوية يمكن أن تنسبها للإنجازات/التحسينات المذكورة أعلاه؟ استخدم قيم السنة الأولى فقط. إذا وجدت صعوبة في الإجابة على هذا السؤال، حاول التفكير في طرق تحويل التحسينات أعلاه إلى وحدات مالية. إلى جانب القيمة المالية، يرجى الإشارة إلى أساس الحساب. ______$ الأساس:

٤-	غالبا ما تؤثر عوامل أخرى على التحسينات في الأداء. يرجى تسجيل نسبة التحسينات أعلاه المرتبطة مباشرة بهذا المشروع. ______٪ يرجى الشرح: ______ ______ ______ ______
٥-	هل تعتقد أن هذا البرنامج كان استثمارا إيجابيا للشركة؟ ______نعم ______لا يرجى الشرح: ______ ______ ______
٦-	ما هو مستوى الثقة في التقديرات المذكورة أعلاه؟ (٠٪ = ثقة منعدمة، ١٠٠٪ = ثقة تامة) ______ ______

٢/٨/٢ تحليل العائد على الاستثمار:

على الرغم من وجود مداخل متعددة لتحليل البيانات، هناك مجموعة من الخطوات المقترح اتباعها لحساب العائد على الاستثمار، وهذه الحسابات تعتمد على الاستجابات المستخلصة من سلسلة أسئلة التأثير.

فيما يلي خمسة تعديلات تمت على البيانات للتأكد من دقتها ومصداقيتها:

١ـ افتراض عدم وجود تحسينات لدى المشاركين الذين لم يستكملوا الاستقصاء أو لم تكن بياناتهم قابلة للاستخدام.

٢ـ حذف البيانات المبالغ فيها أو غير الواقعية.

٣ـ التركيز على استخدام القيم السنوية فقط والمسجلة في الاستجابات.

٤ـ تم ضبط القيم لتعكي مستوى ثقة المشاركين.

٥ـ تم ضبط القيم بحيث تعكس مقدار التحسينات المرتبطة مباشرة بالبرنامج.

ثالثا: اختيار الطريقة المناسبة لكل مستوى

هناك ثماني قضايا لابد من مراعاتها عند اختيار الطريقة المناسبة لموقف ما، وهي القضايا التي يجب مراعاتها عند اختيار طرق جمع البيانات لمستويات التقييم الأخرى.

١/٣ نوع البيانات

ربما تكون قضية نوع البيانات المطلوب تجميعها واحدة من أكثر القضايا أهمية عند اختيار الطريقة، فبعض الطرق تعتبر أكثر ملاءمة للمستوى الرابع في حين يتناسب البعض الآخر مع المستوى الثالث.

يتضمن الجدول رقم (٣/٤) أكثر الأنواع المناسبة لطرق معينة لجمع بيانات المستوى الثالث والرابع، فهناك الطرق التي تتناسب مع بيانات المستوى الثالث مثل مسوحات المتابعة والملاحظة والمقابلات ومجموعات المهام الخاصة Focus Groups، وهناك أيضا الطرق التي تتناسب مع بيانات المستوى الرابع مثل ملاحظة الأداء وخطط العمل والاستقصاءات.

الجدول رقم (٣/٤) جمع بيانات المتابعة

طريقة جمع البيانات	المستوى الثالث	المستوى الرابع
مسوحات المتابعة	▶	-
استقصاءات المتابعة	▶	▶
الملاحظة على رأس العمل	▶	-
المقابلات مع العاملين	▶	-
مجموعات المتابعة	▶	-
خطط العمل	▶	▶
عقد الأداء	▶	▶
مراقبة أداء العمل.	-	▶

٣/١/١ وقت المشرفين المخصص لمدخلات البيانات:

يعتبر الوقت الذي يجب أن يخصصه المشرف المباشر للمشارك لجمع المباشر قضية رئيسية أخرى هامة في اختيار الطريقة، حيث يجب ان يكون هذا الوقت أقل ما يمكن. قد تتطلب بعض الطرق، مثل عقد الأداء، مشاركة أكثر من المشرف قبل وبعد البرنامج، في حين أن هناك بعض الطرق الأخرى التي قد لا تتطلب أي وقت من المشرف مثل الاستقصاءات التي يجيب عليها المشاركون مباشرة.

٣/١/٢ تكلفة الطريقة:

دائما ما تثار قضية التكلفة عند اختيار الطريقة، فبعض طرق جمع البيانات مرتفعة التكلفة إلى حد كبير، مثل المقابلات والملاحظة، في حين أن هناك طرقا أخرى غير المكلفة مثل الاستقصاءات والمسوحات ومراقبة الأداء.

٣/١/٣ التأثير على أنشطة العمل المعتادة:

من القضايا الأخرى التي قد تشغل أذهان المديرين عند اختيار الطريقة، مقدار ما قد تسببه طريقة جمع البيانات من تشتت وعدم تركيز في الأنشطة المعتادة للعمل، حيث يجب تقسيم عمليات العمل الروتينية إلى أقسام صغيرة جدا قدر المستطاع.

تتطلب بعض أساليب جمع البيانات، مثل طريقة مراقبة الأداء، إلى وقت قليل جدا وبالتالي لا تتسبب إلا في قدر ضئيل من التشتت وعدم التركيز في الأنشطة المعتادة. وعموما، لا تتسبب

الاستقصاءات في إحداث أية تأثيرات على بيئة العمل فغالبا ما يمكن استكمالها في بضع دقائق، أو بعد ساعات الدوام المعتادة. وعلى النقيض من ذلك، تتسبب الملاحظة والمقابلات في كثير من التعطيل وعدم التركيز في العمل.

٤/١/٣ دقة الطريقة:

هناك بعض الأساليب المستخدمة في جمع البيانات التي تتميز بدقتها عن الطرق الأخرى، فعلى سبيل المثال تتميز طريقة مراقبة الأداء بأنها شديدة الدقة، في حين أن الاستقصاءات غير ذلك، لذلك، يفضل استخدام طريقة الملاحظة عند تقييم السلوك الفعلي على رأس العمل، حيث أنها من أكثر الطرق دقة وفاعلية.

٥/١/٣ فائدة الطرق الإضافية:

نظرا لوجود العديد من الطرق المختلفة لجمع البيانات، فمن المفضل استخدام أكبر عدد ممكن من الطرق، إلا أن ذلك يؤدي إلى مزيد من التكلفة والوقت، وقد يؤدي أيضا إلى قيمة إضافية قليلة جدا. إن المنفعة تعني قيمة مضافة لاستخدام طريقة إضافية لجمع البيانات، لذلك فلابد من إثارة هذا التساؤل عند استخدام أكثر من طريقة واحدة لجمع البيانات، فهل الفائدة والعائد من هذه الطريقة الإضافية يبرر وقت وتكلفة الطريقة؟...إذا كانت الإجابة هي (لا)، يجب عدم استخدام الطريقة.

٦/١/٣ التحيز الثقافي لطريقة جمع البيانات:

إن ثقافة المنظمة وفلسفتها يمكن أن تفرض الطريقة التي يجب استخدامها في جمع البيانات، فبعض المنظمات تعودت على استخدام الاستقصاءات ووجدت أن العملية تتناسب معها ومع ثقافتها، في حين أن هناك بعض المنظمات التي تتجنب استخدام أسلوب الملاحظة لأنها ترى أن هذا الأسلوب يتناقض مع ثقافتها لما قد يسببه من تعد على خصوصيات الآخرين.

رابعا: طرق مختصرة للحصول على بيانات تأثير العمل

على الرغم من استعراضنا للعديد من الطرق المختلفة لجمع بيانات تأثير العمل، هناك بعض الطرق التي يمكن بها تبسيط العملية عندما يكون نطاق المشروع صغيرا أو مرتفع التكلفة.

١/٤ إعادة التفكير في الاحتياجات الأساسية

تعتبر حاجات العمل المحركات الرئيسية للمشروع، فبقدر المستطاع يمكن إعادة التفكير في الحاجات الأساسية للتعرف على مقاييس معينة تحتاج إلى تغيير كنتيجة لمبادرة الموارد البشرية، فهذه هي المقاييس التي يجب دراستها، الأمر الذي يمكن أن يمثل عملية بسيطة للغاية إذا تم وضع المشروع بالطريقة الصحيحة، أما البديل الآخر فيتمثل في استخدام مداخل أخرى.

٢/٤ راقب مقاييس أداء العمل

في معظم مبادرات الموارد البشرية من الممكن مراقبة مقاييس العمل المرتبطة أو المفترض ارتباطها بالمشروعات، فعادة ما تكون هذه المقاييس معروفة جيدا، ومتاحة في وحدات التشغيل ووحدات العمل في جميع أرجاء المنظمة، وهنا يجب فقط دراسة المقاييس المفترض ارتباطها مباشرة بالبرنامج، مع مراعاة عدم التوسع الشديد في المشروع عن طريق دراسة المقاييس التي قد ترتبط فقط بمبادرة الموارد البشرية عن غير عمد.

٣/٤ ادمج عملية جمع البيانات في المشروع

كما أشرنا من قبل في أحد الأمثلة في هذا الفصل، من السهل دمج جمع البيانات وجزء من التحليل في المشروع، فبهذه الطريقة سيقوم المشاركون بإعطاء البيانات وفصل تأثيرات مبادرة الموارد البشرية على هذه البيانات وتحويل البيانات إلى قيم مالية، وبالتالي تصبح باقي خطوات عملية العائد على الاستثمار متمثلة في الخطوات الإضافية المطلوبة للوصول إلى التكاليف وتفصيل الجوانب غير الملموسة، والقيام بحسابات العائد على الاستثمار وعرض التقرير بأكمله. وبدمج جمع البيانات وبعض التحليلات في العملية وضمان التزام المشاركين، يصبح من الممكن قيام فريق التطبيق بتوفير بيانات العمل الضرورية والمتصلة مباشرة بالمشروع بأقل قدر من الجهد والتكلفة.

٤/٤ في حالة استخدام الاستقصاءات، تذكر بيانات تأثير العمل

عند استخدام استقصاء تفصيلي للمتابعة في الحصول على البيانات المتعلقة بالتنفيذ والتطبيق، يمكن إضافة بضعة أسئلة للتعرف على تأثير العمل، كما أشرنا من قبل في الشكل رقم (٤/٦)، حيث يمكن إضافتها في الاستقصاء بقليل من الجهد الإضافي، مع ملاحظة أن التحليل لا يستغرق الكثير من الوقت، وبهذه الطريقة يمكن الحصول على معلومات تكشف لنا ليس فقط القيمة بل أيضا العديد من القضايا المتعلقة بمبادرة الموارد البشرية.



هل التحسن ناتج فعلاً عن برنامج الموارد البشرية

الفصل الخامس

هل التحسن ناتج فعلاً عن برنامج الموارد البشرية

"ما مقدار التحسن الناتج عن برنامج الموارد البشرية؟". عندما يوجه شخص ما هذا السؤال، نادرا ما يجد إجابة دقيقة له، فعلى الرغم من احتمال ارتباط التغير في الأداء ببرنامج الموارد البشرية، إلا أن هناك عوامل أخرى عديدة قد يكون لها تأثير في إحداث هذا التحسن.

سوف نتناول في هذا الفصل عشر استراتيجيات مفيدة يمكن استخدامها في فصل تأثيرات برامج أو مبادرات الموارد البشرية، وهذه الاستراتيجيات يتم استخدامها في العديد من المنظمات عند قيامها بقياس العائد على الاستثمار من برامج الموارد البشرية.

أولا: بعض القضايا الأساسية

إن علاقة السبب والتأثير بين بداية أحد برامج الموارد البشرية وبين الفوائد الفعلية للتطبيق قد تكون غير مفهومة ويصعب إثباتها، ولكن من الممكن تحقيقها بدرجة دقة مقبولة، فالتحدي الحقيقي هو القيام بوضع استراتيجية أو أكثر لفصل تأثيرات البرنامج في المراحل الأولى من العملية، وعادة ما تكون هذه الاستراتيجية جزءا من خطة التقييم، وبذلك نضمن أن الاستراتيجيات المناسبة سيتم استخدامها بأقل قدر من التكلفة والوقت.

١/١ سلسلة التأثير

قبل أن نستعرض الاستراتيجيات، من المفيد دراسة سلسلة التأثير الكامنة في المستويات المختلفة للتقييم، فعلى سبيل المثال، إذا افترضنا تطبيق إحدى العمليات الجديدة لإدارة الأداء في المنظمة، فإن النتائج القابلة للقياس التي حققها البرنامج يجب أن تنشأ من تطبيق المهارات والمعارف والاتجاهات في الوظيفة لفترة محددة من الوقت بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج.

إن تطبيق برنامج الموارد البشرية على رأس العمل يشار إليه بالمستوى الثالث من مستويات التقييم الخمسة التي استعرضناها من قبل. وقد تختلف النتائج المرغوبة من القائمين بإدارة العملية (المديرون والمشرفون) عن النتائج المتوقعة من باقي العاملين، فالمتوقع من المديرين والمشرفين قيامهم بإدارة العملية بفاعلية، وإظهار الاتجاهات الإيجابية عن العملية، وإبداء النصح والإرشاد والتوجيه. أما الآخرون فمن المتوقع منهم الأداء الأفضل نتيجة لوضوح التوقعات وخطط الأداء والتحسين في العملية الجديدة.

بالاستمرار في إطار هذا المنطق، سنجد أن التطبيق الناجح لعملية إدارة الأداء على رأس العمل يجب أن تبدأ من المشرفين الذين تعلموا مهارات أو مداخل جديدة أو اكتسبوا معارف جديدة في البرنامج التدريبي الذي يقدم العملية، وهو ما يتم قياسه في المستوى الثاني للتقييم. لذلك، وبهدف تحسين نتائج العمل (المستوى الرابع).

تشير سلسلة التأثير هذه إلى تحقيق التطبيقات القابلة للقياس (المستوى الثالث) في العمل، وتشير أيضا إلى أن هناك معارف ومهارات جديدة قد تم اكتسابها وتعلمها (مستوى التقييم الثاني)، فبدون هذا الدليل الأساسي يصبح من الصعب فصل تأثيرات برنامج الموارد البشرية. وبعبارة أخرى، **إذا لم يحدث التعلم والتطبيق بالنسبة للعملية في الوظيفة ذاتها، يصبح من المستحيل تأكيد حدوث أية تحسينات في الأداء نتيجة للبرنامج.**

من وجهة النظر العملية، يتطلب هذا الأمر إلى جمع البيانات في المستوى الرابع لحساب العائد على الاستثمار، فإذا تم جمع البيانات بهدف تحقيق نتائج الأعمال، يجب أيضا جمع البيانات لمستويات التقييم الأخرى لضمان مساهمة البرنامج في تحقيق هذه النتائج. وعلى الرغم من أن ذلك من الشروط الأساسية لفصل تأثيرات تطبيق عملية إدارة الأداء، إلا أنه لا يعد دليلا على وجود صلة مباشرة بالتحسينات ولا يوضح مقدار تلك التحسينات الناتجة عن العملية الجديدة، فكل ما يوضحه هو أنه في حالة عدم وجود تحسينات في المستويات السابقة، من الصعب الربط بين المخرج النهائي وعملية إدارة الأداء الجديدة.

٢/١ تحديد العوامل الأخرى

كخطوة أولى في فصل تأثير الموارد البشرية على الأداء، لابد من تحديد كافة العوامل الرئيسية التي قد تساهم في تحسن الأداء، فبهذه الخطوة تدرك الأطراف المعنية **أن هناك عوامل أخرى قد يكون لها تأثير على النتائج، وأن تطبيق برنامج الموارد البشرية ليس هو السبب الوحيد للتحسين، وبالتالي تتعدد أسباب التحسين الأمر الذي قد يمثل مدخلا ينال ثقة واحترام الإدارة.**

هناك مصادر متعددة محتملة يمكنها تحديد المتغيرات المؤثرة، فعند تصميم البرنامج عند الطلب، قد يتمكن العميل من تحديد العوامل المؤثرة على المخرجات، فعادة ما يكون هذا العميل واعيا بالمبادرات أو البرامج الأخرى التي قد تؤثر على المخرجات.

عادة ما يكون القائمون بتطبيق أو استخدام برامج الموارد البشرية، على وعي كامل بالمؤثرات الأخرى التي قد تسبب التحسن في الأداء، لأنها، في نهاية الأمر، تمثل تأثير جهودهم، وهي الجهود التي تمت مراقبتها وقياسها، ففي بعض المواقف، يشهدون التحولات السابقة في مقاييس الأداء ويحددون بدقة أسباب التغيير.

يعتبر محللو ومطورو الموارد البشرية ومديرو البرنامج من المصادر الأخرى لتحديد المتغيرات التي لها تأثير على النتائج، فعادة ما تكشف عملية تحليل الاحتياجات هذه المتغيرات.

في بعض المواقف قد يتمكن المشرفون من تحديد المتغيرات المؤثرة على الأداء، ويفيد ذلك عندما يتكون المجتمع المستهدف من عاملين ليسوا على دراية كاملة بكافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الأداء.

وأخيرا، قد يتمكن شاغلو وظائف الإدارة الوسطى والعليا من تحديد مؤثرات أخرى اعتمادا على خبرتهم معرفتهم بالموقف، فربما راقبوا وحللوا المتغيرات من قبل، هذا بالإضافة إلى أن مواقعهم الوظيفية تدعم وتعزز مصداقية البيانات.

إن ما نقضيه من وقت في الاهتمام والتركيز على المتغيرات التي لها تأثير على الأداء يحقق للعملية درجة أعلى من المصداقية والدقة، حيث تتاح الفرصة للخروج عن الإطار المحدد فيه النتائج بدون إشارة إلى المؤثرات الأخرى، وهو الإطار الذي غالبا ما يقضي مصداقية تقرير تأثير الموارد البشرية، ويتيح لنا إمكانية استخدام بعض الاستراتيجيات الموضحة في هذا الكتاب عن طريق تحديد المتغيرات التي يجب فصلها لإبراز مؤثرات برامج وعمليات ومبادرات الموارد البشرية.

ثانيا: الاستراتيجيات العشر

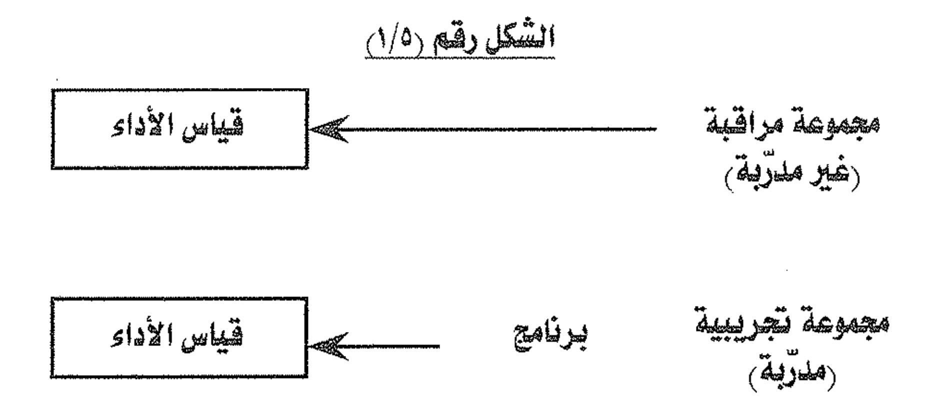
١/٢ استخدام مجموعات المراقبة أو المجموعات الضابطة Control Groups

تعتبر مجموعات المراقبة من أكثر المداخل دقة في فصل تأثير مبادرة الموارد البشرية، حيث يتضمن هذا المدخل استخدام مجموعة تجريبية تشارك في برنامج الموارد البشرية ومجموعة للمراقبة لا تشارك في البرنامج، مع مراعاة التطابق في تكوين المجموعتين قدر المستطاع، وأن يتم اختيار المشاركين في كل منهما بطريقة عشوائية.

عند تكوين المجموعتين وفقا للشروط السابقة، وتعريضهما لنفس المؤثرات البيئية، يمكن أن ننسب الفرق بين أداء كل منهما إلى مبادرة أو برنامج الموارد البشرية.

كما هو موضح في الشكل رقم (١/٥)، ليس من الضروري أن يتوافر لدى المجموعتين مقاييس قبل البرنامج، فهذه المقاييس تتم بعد تطبيق البرنامج، ويوضح الفرق في أداء المجموعتين مقدار التحسين المرتبط مباشرة ببرنامج الموارد البشرية.

الشكل رقم (١/٥)



هناك العديد من المنظمات، مثال من شركات الخدمات التي تستخدم مجموعات المراقبة، مثل شركة "فيدرال إكسبرس" التي استخدمت هذا الأسلوب في تحليل العائد على الاستثمار. ركزت الدراسة على عشرين موظفا شاركوا في برنامج تدريبي مكثف لمدة أسبوعين بعد التحاقهم بالشركة مباشرة كسائقين. لقد تم مقارنة أدائهم بمجموعة أخرى من عشرين موظفا تم التحاقهم أيضا للعمل كسائقين ولكنهم لم يشاركوا في البرنامج التدريبي بل قام المشرف بتدريبهم التدريب المعتاد على رأس العمل.

بعد البرنامج التدريبي تم تتبع أداء المجموعتين لمدة تسعين يوما في إطار عشر فئات للأداء مثل الحوادث والأضرار وأخطاء بطاقات الوقت والأخطاء وفواتير الطيران الداخلي، حيث قام خبراء من المجموعات الهندسية والمالية والمجموعات الأخرى بتحديد قيم مالية لكل فئة من هذه الفئات.

لقد أوضح البرنامج أن أداء المجموعة المدربة كان متميزا حيث حقق ٢٤٪ عائدا على الاستثمار مقارنة بالمجموعة التي لم تتلق تدريبا.

هناك أمر واحد يجب مراعاته وهو أن استخدام مجموعات المراقبة قد يخلق صورة ذهنية بأن أفراد الموارد البشرية يقومون بإقامة ما يمكن أن يسمى بالمختبرات، الأمر الذي قد يسبب مشكلة حقيقية لبعض المديرين. ولتحاشي هذه الصورة السلبية، تلجأ بعض المنظمات إلى تنفيذ برنامج إرشادي واستخدام مجموعة من المشاركين كمجموعة تجريبية مع عدم إبلاغ مجموعة المراقبة غير المشاركين بذلك.

هناك مثال آخر يوضح هذا المدخل. قامت إحدى شركات تصنيع الأنابيب ومستلزماتها بوضع خطة مطورة للحوافز لمهندسي خدمة العملاء الذين يبيعون مباشرة للعملاء. لقد تم تصميم برنامج الحوافز لتطوير أداء المهندسين لتحقيق مستويات أعلى من المبيعات، فقبل ذلك لم تكن خطة الحوافز جيدة، وكانت هناك شكاوى عديدة منها من المهندسين ومديريهم.

لقد تم إقناع مدير التعويضات بأن الخطة الجديدة سوف تؤدي إلى زيادة ملحوظة في المبيعات، إلا أن الإدارة العليا لم تكن مقتنعة بذلك، وترغب في دليل تقتنع به، لذلك تم اختبار البرنامج الاستطلاعي بمشاركة تجريبية من ثلاثين من مهندسي المبيعات في أوروبا، ومجموعة مشابهة للمراقبة من بلد آخر تضم العدد نفسه وتعمل في ظروف مشابهة تماما للمجموعة الأولى إلا أنها لم تكن على دراية بخطة الحوافز الجديدة.

قبل تطبيق الخطة الجديدة، تم قياس الأداء باستخدام متوسط المبيعات اليومية (المبيعات مقسومة على عدد الأيام) لمدة تسعين يوما بالنسبة للمجموعتين. وبعد تطبيق الخطة الجديدة تم تسجيل متوسط المبيعات اليومية خلال تسعين يوما أخرى، وكانت النتيجة وجود فروق ملحوظة في مبيعات المجموعتين. ونظرا لتشابه الظروف والمؤثرات البيئية التي تعمل فيها المجموعتان، انتهى الرأي إلى أن هذه الفروق ناتجة أساسا من تطبيق خطة الحوافز الجديدة وليست نتيجة لأية عوامل أخرى. في هذا الموقف، أتاح الاختبار الاستطلاعي فرصة استخدام مجموعة المراقبة بدون أية دعاية أو انتقادات التي عادة ما تصاحب استخدام مثل هذا الأسلوب.

هناك مجموعة من المشكلات التي تصاحب استخدام هذا الأسلوب، الأمر الذي يجعل من الصعب تطبيقه في الواقع العملي، **والمشكلة الأولى هي عملية اختيار المجموعات**، فمن الناحية العملية، يصعب إحداث التطابق بين المجموعتين، نظرا لوجود العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء العاملين، بعضها فردي والآخر تنظيمي، وحتى يمكن التعامل مع هذه القضية عمليا، من المفضل اختيار اثنين أو ثلاثة من العوامل التي تمثل التأثير الأكبر على الأداء.

في إحدى سلاسل مستودعات البيع بالتجزئة تم تدريب ثلاث مجموعات ومقارنة أدائهم بثلاث مجموعات أخرى مشابهة مثلت مجموعات المراقبة، حيث تم الاختيار على أساس ثلاثة متغيرات رأت الإدارة العليا أنها أكثر العوامل المؤثرة على الأداء في الفروع المختلفة للسلسلة، هذه المتغيرات هي: المكان الفعلي

للسوق، وحجم المستودع، وحركة العملاء داخل المستودع، وعلى الرغم من وجود عوامل أخرى قد تؤثر على الأداء، إلا أن هذه المتغيرات الثلاثة هي التي تم استخدامها كأساس للاختيار.

المشكلة الأخرى التي يمكن أن تحدث هي ما يمكن أن نطلق عليه اسم "**التلوث** Contamination" الذي يمكن أن يحدث عندما يقوم المشاركون في المبادرة أو البرنامج بإطلاع وتعليم الآخرين في مجموعة المراقبة، وفي بعض الأحيان قد يحدث الموقف بطريقة معكوسة عندما يقوم أعضاء مجموعة المراقبة بالتصرف بالطريقة نفسها التي يتصرف بها أعضاء المجموعة التجريبية أثناء تطبيق التغيير. وفي كلتا الحالتين، تصبح المجموعة التجريبية "ملوثة" نتيجة لانتقال التأثير إلى مجموعة المراقبة.

وحتى يمكن تقليل هذا المؤثر إلى أقل حد ممكن يجب التأكد من وجود المجموعتين في مكانين مختلفين، أو في ورديات مختلفة أو دورين مختلفين في المبنى نفسه، أما في حالة عدم إمكانية توفير هذه الشروط، أحيانا ما يكون من المفضل توضيح الأمر للمجموعتين وإبلاغهم أن مجموعة ستقوم بتطبيق البرنامج الجديد الآن، ومجموعة أخرى ستقوم بالتطبيق في وقت لاحق، وطلب الالتزام بعدم تبادل المعلومات أو المهارات فيما بينهم.

تحدث **المشكلة الثالثة عندما تعمل المجموعات المختلفة في ظروف ومؤثرات بيئية مختلفة**، نظرا لاحتمال تواجدهم في أماكن مختلفة، وهو ما كان يمثل الاهتمام الرئيسي عند تطبيق خطة الحوافز الجديدة المشار إليها من قبل. ولتلافي حدوث هذه المشكلة أحيانا ما يفيد التدقيق في اختيار المجموعات، وأيضا يمكن استخدام عدد أكثر من اللازم من المجموعات ثم استبعاد المجموعات التي تعمل في ظل ظروف بيئية مختلفة.

تحدث **المشكلة الرابعة في حالة عدم رغبة الإدارة في قضاء الوقت في التجربة قبل تنفيذ البرنامج**، ولهذا السبب، لا يفضل بعض قادة الموارد البشرية استخدام مجموعات الرقابة، وبالتالي إذا تم استخدامها تقوم بعض المنظمات بتطبيقها عن طريق تكوين مجموعة تجريبية وأخرى للرقابة، وهنا تكمن المشكلة في عدم إطلاع مجموعة الرقابة على المطلوب منها.

نظرا لفاعلية هذا المدخل في فصل تأثير المبادرة، يجب التركيز عليه بوصفه أحد المداخل الاستراتيجية في الدراسة المتعلقة بتأثير العائد على الاستثمار، فالميزة الأساسية لعملية مجموعة الرقابة هي الدقة.

٢/٢ تحليل خط الاتجاه Trend line Analysis

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الأخرى المفيدة في تقدير تأثير برامج أو مبادرات الموارد البشرية، حيث يتم رسم خط الاتجاه باستخدام الأداء السابق كأساس، ثم تمديد هذا الخط نحو المستقبل، وعند تطبيق أحد برامج الموارد البشرية يتم مقارنة الأداء الفعلي مع خط الاتجاه، فإذا كان هناك أي تحسن أعلى من المتوقع يكون سببه برنامج الموارد البشرية. وعلى الرغم من عدم الدقة الشديدة في هذه العملية، فإنها توفر لنا تقديرا مناسبا لتأثير البرنامج.

يوضح الشكل رقم (٥/٢) مثالا **لتحليل خط الاتجاه** في إحدى إدارات الشحن بإحدى شركات التوزيع الكبرى، حيث تعكس النسبة المئوية مستوى الشحنات الفعلية مقارنة بالشحنات المجدولة، كما تظهر البيانات قبل وبعد برنامج تحسين العملية الذي نفذته الموارد البشرية خلال شهر يوليو.

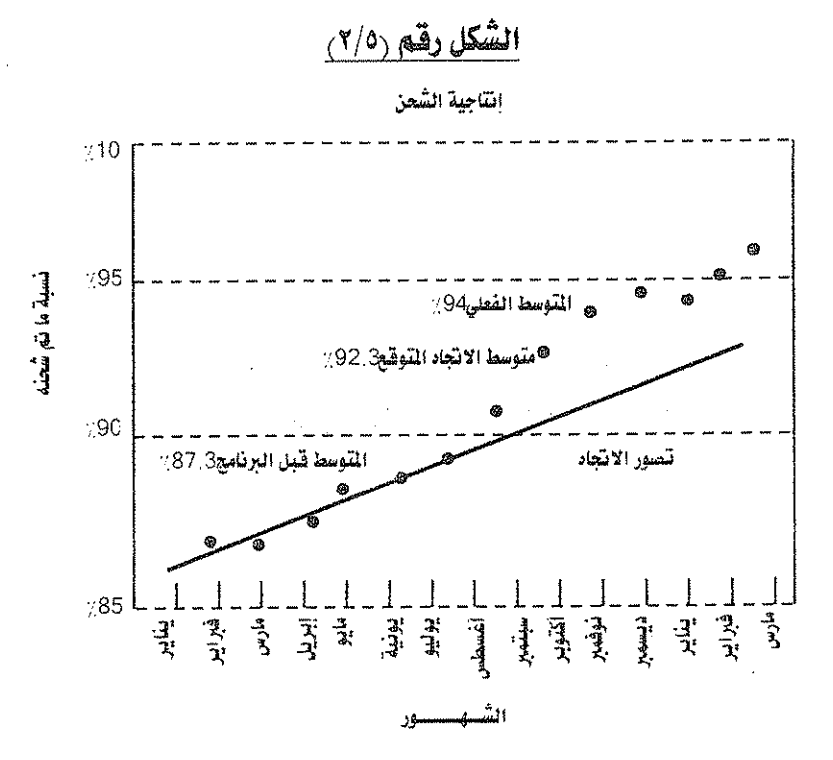
وكما هو موضح أيضا في الشكل، كان الاتجاه متصاعد بالنسبة للبيانات السابقة لعقد برنامج الموارد البشرية، وعلى الرغم من التأثير الملحوظ للبرنامج على إنتاجية الشحن، أوضح خط الاتجاه أن التحسن سوف يستمر اعتمادا على خط الاتجاه الذي تم تحديده من قبل.

وكمحاولة لقياس التحسن تمت مقارنة المتوسط المحقق قبل ستة شهور من تنفيذ البرنامج (٨٧,٣٪) مع المتوسط بعد ستة شهور من تنفيذ البرنامج (٩٤,٤٪) الأمر الذي أدى إلى وجود فرق مقداره (٦,٩٪)، وعلى أية حال، فإن المقارنة الأكثر دقة هي تلك التي تتم بين المتوسط بعد ستة شهور من البرنامج وخط الاتجاه (٩٢,٣٪)، وهو ما يؤدي إلى وجود فرق قدره (٢,١٪) في هذا المثال. إن استخدام هذا المقياس الأكثر تواضعا سوف يؤدي إلى زيادة دقة ومصداقية عملية فصل تأثير البرنامج.

إن الجانب الإيجابي لهذا المدخل فيتمثل في بساطته وتكلفته المنخفضة، ففي حالة توافر البيانات التاريخية يمكن بسرعة رسم خط الاتجاه وتقدير الفروق. وعلى الرغم من انخفاض درجة الدقة، إلا أنه يوفر لنا تقييما سريعا لتأثير برامج الموارد البشرية.

إما السلبية الأساسية لمدخل خط الاتجاه فهي أنه ليس دقيقا بصورة دائمة، لأنه يفترض أن الأحداث التي أثّرت على متغير الأداء قبل البرنامج سوف تتواجد أيضا بعد البرنامج، باستثناء تطبيق البرنامج التدريبي (أي أن خط الاتجاه المحدد قبل البرنامج التدريبي سوف يستمر في الاتجاه نفسه). كما يفترض أيضا عدم دخول مؤثرات جديدة في وقت التدريب وأثناء فترة جمع البيانات، وهو ما لا يحدث بصفة مستمرة.

الشكل رقم (٢/٥)



٣/٢ طرق التنبؤ Forecasting Methods

تعتبر طرق التنبؤ من المداخل التحليلية المستخدمة في التنبؤ بمتغيرات الأداء حيث تعرض تفسيرا رياضيا دقيقا لتحليل خط الاتجاه الذي ناقشناه من قبل عندما تكون هناك متغيرات أخرى في وقت برنامج أو مبادرة الموارد البشرية.

يتناسب النموذج الخطي، المتمثل في صورة ($y = ax + b$)، في حالة وجود متغير آخر فقط يؤثر على الأداء، وهذه العلاقة تتخذ شكل الخط المستقيم، وبدلا من رسم الخط المستقيم، يتم وضع معادلة خطية تقوم بحساب قيمة للتحسن المتوقع للأداء.

دعنا نستعرض المثال التالي لكي تتضح الصورة بشكل أفضل. قام أحد المصارف المعروفة بتطبيق نظام جديد لفرز واختيار ممثلي المبيعات المعينين حديثا، حيث تم تصميم هذا النظام لتعزيز قدرات المعينين ومقارنة خصائصهم وسماتهم مع متطلبات الوظيفة.

لقد كانت المخرجات المتوقعة هي زيادة حجم مبيعات كل فرد من هؤلاء المعينين الجدد عند المقارنة بمتوسط المبيعات لممثلي المبيعات الحاليين، وكان المقياس الهام للنجاح هو مقدار المبيعات لكل موظف بعد ستة شهور من تطبيق نظام الاختيار مقارنة بالمقياس نفسه قبل التطبيق.

كان متوسط المبيعات اليومية لكل موظف قبل التطبيق (١,١٠٠) دولار تم تقريبها لتصبح (١٠٠) دولار، وبعد ستة شهور من التطبيق، كان متوسط المبيعات اليومية لكل موظف (١٥٠) دولار.

هنا، يجب الإجابة على سؤالين هامين هما: هل السبب في هذا الفرق بين القيمتين هو تطبيق نظام الاختيار الجديد؟، وهل أثرت العوامل الأخرى على المستوى الفعلي للمبيعات؟.

بعد مراجعة عوامل التأثير المحتملة مع العديد من مديري المخازن، اتضح وجود عامل واحد فقط وهو مستوى الإعلان، حيث تغير تغيرا ملحوظا أثناء الفترة المشار إليها. وبعد مراجعة بيانات المبيعات السابقة بالنسبة لكل موظف ومستوى الإعلان السابق، اتضح وجود علاقة مباشرة، وكما هو متوقع، عندما زادت مصروفات الإعلان، زادت مبيعات كل موظف تبعا لذلك.

باستخدام القيم التاريخية لوضع نموذج خطي بسيط، ظهرت العلاقة التالية بين الإعلان والمبيعات: س = ١٤٠ + ٤٠ ص

حيث (س) هي المبيعات اليومية لكل موظف، و(ص) هي مستوى نفقات الإعلان لكل أسبوع (مقسوما على ١٠٠٠).

قامت إدارة التسويق بوضع هذه المعادلة باستخدام طريقة المربعات الصغرى للوصول إلى العلاقة الرياضية بين متغيرين، وهو ما يمثل عملا روتينيا في بعض الآلات الحاسبة ومدمجة في معظم حزم البرامج التطبيقية.

كان مستوى النفقات الأسبوعية للإعلان (٢٤,٠٠٠) دولارا، ومستوى النفقات في الشهر السادس بعد التطبيق (٣٠,٠٠٠) دولارا. وبافتراض عدم وجود تأثير يذكر للعوامل الأخرى المؤثرة على المبيعات، حدد مديرو المخازن تأثير الإعلان عن طريق إدخال المقدار الجديد لنفقات المبيعات (٣٠) بالنسبة للمتغير (ص)، ثم حساب المبيعات اليومية التي كانت ١,٣٤٠ دولارا.

لذلك، كان مستوى المبيعات الجديد الناتج عن زيادة الإعلان (١,٣٤٠) دولارا كما هو موضح في الشكل رقم (٣/٥). ونظرا لأن القيمة الفعلية الجديدة هي (١,٥٠٠) دولارا، يجب أن تكون القيمة (١٦٠) دولارا أي (١,٥٠٠ — ١,٣٤٠) ناتجة عن نظام الفرز والاختيار. ويوضح الشكل رقم (٤/٥) تأثير كلا من التدريب والإعلان.

تتضح الميزة الرئيسية لهذا المدخل عندما تتأثر العملية بالعديد من المتغيرات، فالتعقيد يتضاعف، وتزداد الحاجة إلى استخدام البرامج التطبيقية

المتطورة لتحليل المتغيرات المتعددة، وحتى في حالة وجود هذه المتطلبات، قد يصعب إحداث التوافق بين البيانات والنموذج المستخدم. فضلاً على قدرته على التنبؤ الدقيق بمقاييس أداء العمل بدون تطبيق مبادرات الموارد البشرية، في حالة توافر البيانات والنماذج المناسبة.

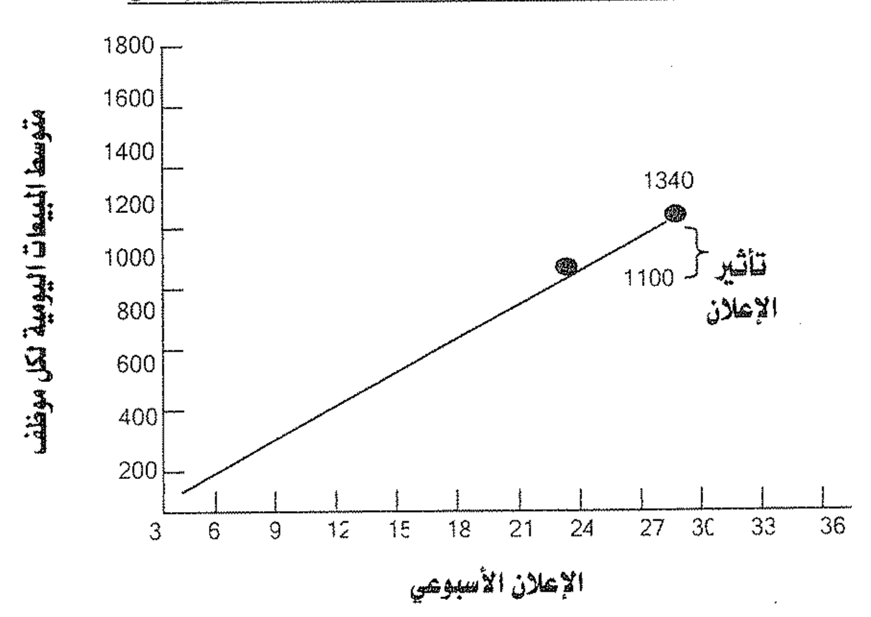
٤/٢ تقديرات المشارك Participant Estimates

من الطرق السهلة المطبقة في فصل تأثير برامج الموارد البشرية هي الحصول على المعلومات مباشرة من المشاركين في البرنامج. لذلك فإن فاعلية هذا المدخل تكمن أساسا في افتراض أن المجتمع المتأثر هو القادر على تحديد أو تقدير مقدار التحسن في الأداء المرتبط ببرنامج الموارد البشرية، فقد تكون تصرفاتهم وردود أفعالهم السبب في هذا التحسن، وبالتالي تكون معلوماتهم أكثر دقة في هذا المجال.

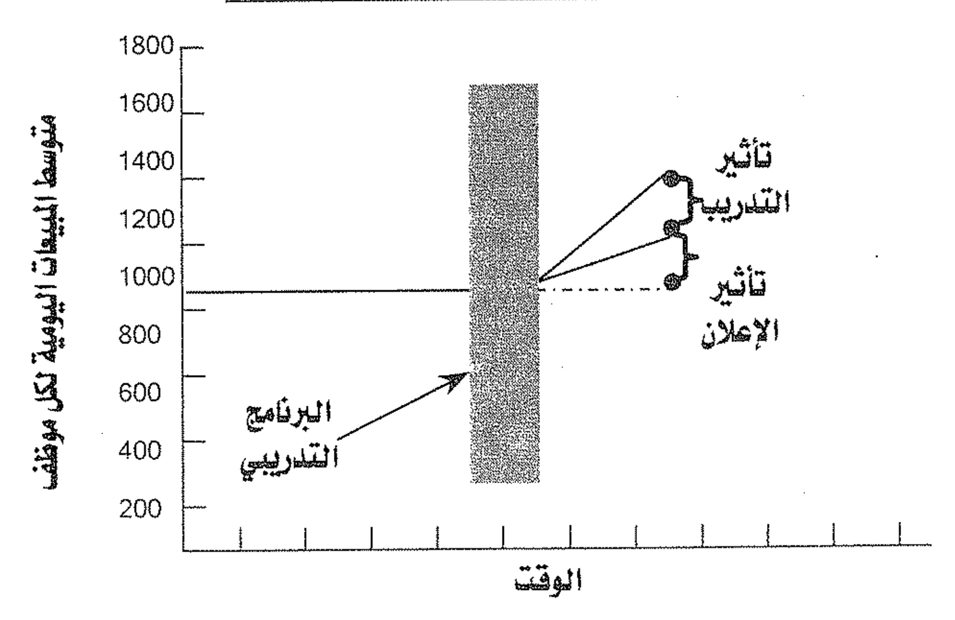
> يجب أن يعرف المشاركون مقدار ما حدث من تغيير نتيجة لمشاركتهم في البرنامج، وما يتبع ذلك من تطبيقهم للسياسة أو الإجراء أو العملية أو المهارة الجديدة، وعلى الرغم من أن ما يبديه المشارك ليس إلا مجرد تقديرات، إلا أن هذه القيمة عادة ما تلقى قبولا من الإدارة نظرا لوجود المشاركين داخل عملية التغيير أو التحسين ذاته.

يتم الحصول على تقديرات المشاركين عن طريق توجيه سلسلة الأسئلة التالية بعد وصف التحسين:

شكل (٣/٥) التنبؤ بالمبيعات اليومية المعتمد على الإعلان



شكل (٤/٥): فصل تأثير برامج الموارد البشرية



الأسئلة النموذجية لتحديد تأثير العمل

١ـ ما نسبة التحسين المرتبط بتطبيق المهارة/الأساليب/المعرفة المكتسبة من البرنامج؟

٢ـ ما أساس هذا التقدير؟

٣ـ ما درجة الثقة في هذا التقدير؟

٤ـ ما العوامل الأخرى المساهمة في هذا التحسين؟

٥ـ من هم الأفراد أو المجموعات الأخرى التي يمكنها تقدير هذه النسبة؟

يوضح الجدول رقم (٥/١) هذا المدخل من خلال مثال لتقديرات أحد المشاركين.

عند التحليل يتم استبعاد المشاركين الذين لم يستجيبوا لهذه الأسئلة من التحليل، كما يجب أيضا استبعاد الإجابات الخاطئة أو غير المكتملة أو المبالغ فيها قبل التحليل.

وحتى نتعامل مع الأمر بشيء من التحفظ، يمكن تحليل نسبة الثقة إلى عوامل مجموعة من العوامل داخل القيم المختلفة، فالنسبة المئوية هي بالفعل انعكاس للخطأ في التقدير، لذلك، فإن نسبة الثقة (٨٠٪) تساوي نسبة خطأ محتملة يتراوح نطاقها (± ٢٠٪). وبهذا المدخل، يتم ضرب مستوى الثقة في التقدير باستخدام الجانب الأقل للنطاق.

الجدول رقم (١/٥): مثال عن تقدير أحد المشاركين

العامل المؤثر على الأداء	نسبة التحسن الناتج من هذا العامل	النسبة المئوية للثقة
١- تطبيق خطة الحوافز.	٥٠٪	٧٠٪
٢- التغير في الإجراء.	١٠٪	٨٠٪
٣- التعديل في المعايير.	١٠٪	٥٠٪
٤- إعادة تصميم مكان المكتب.	٢٠٪	٩٠٪
٥- زيادة اهتمام الإدارة.	١٠٪	٥٠٪
٦- عامل آخر	ــ٪	ــ٪
إجمالي	١٠٠٪	

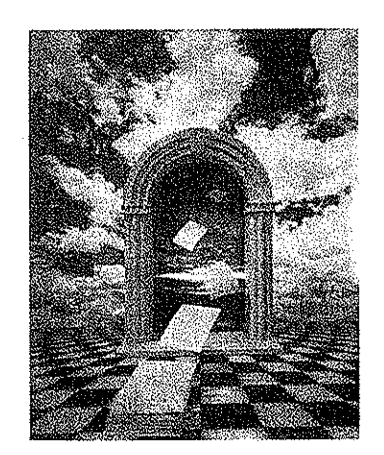
في المثال المعروض، قام المشارك بتخصيص نسبة ٥٠٪ من التحسن لخطة حوافز الموارد البشرية الجديدة، ولكن مع نسبة ثقة مقدارها (٧٠٪) لهذا التقدير، ثم تم ضرب نسبة الثقة في التقدير للوصول إلى قيمة مقدارها (٣٥٪)، وعندئذ تم ضرب هذه النسبة في المقدار الفعلي للتحسين (القيمة بعد البرنامج مخصوما منها القيمة قبل البرنامج) لفصل الجزء المنسوب لخطة حوافز الموارد البشرية.

لقد أصبح التحسن الآن مهيأ للتحويل إلى قيم مالية، وفي النهاية يتم استخدام هذه القيم في العائد على الاستثمار، وقد يفيد توضيح هذه العملية في الكشف عن فاعليتها وإمكانياتها.

في إحدى الشركات العالمية المعروفة تم تقييم تأثير أحد برامج التطوير القيادي للمديرين الجدد. ونظرا لاتخاذ قرار حساب تأثير البرنامج قد تم اتخاذه بعد تنفيذ البرنامج، لم تتحقق الاستفادة المرجوة من مجموعة الرقابة كأسلوب لفصل تأثيرات البرنامج. وأيضا، قبل تطبيق البرنامج، لم يتم تحديد بيانات المستوى الرابع (نتائج العمل) التي تم ربطها بالبرنامج، وبالتالي كان من الصعب استخدام تحليل خط الاتجاه، وهنا كانت تقديرات المشاركين من أكثر الطرق المفيدة في تقدير التأثير، فمن خلال استقصاء تفصيلي أجاب المشاركون على مجموعة من الأسئلة المتنوعة المتعلقة بتطبيق ما تعلموه من البرنامج في وظائفهم.

وكجزء من البرنامج، تم تكليف المشاركين بوضع خطط عمل وتطبيقها، على الرغم من عدم الحاجة إلى خطط متابعة محددة.

فيما يلي سلسلة من أسئلة التأثير التي وفرت للقائمين بالتقييم تقديرات للتأثير، وعلى الرغم من التحدي الذي تثره هذه السلسلة، إلا أنها تكون شديدة الفاعلية إذا تم وضعها بدقة وعرضها على المشاركين بطريقة مناسبة.



يوضح الجدول رقم (٥/٢) عينة من نتائج هذه الأسئلة لهذا البرنامج.

وعلى الرغم من أنها جميعا تمثل تقديرات، إلا أن هذا المدخل يتسم بدرجة عالية من الدقة والمصداقية.

أسئلة التأثير

١ـ كيف تغيرت أنت ووظيفتك نتيجة للمشاركة في هذا البرنامج؟ (تطبيق المهارات والمعرفة).

٢ـ ما تأثير هذه التغيرات في وحدة عملك؟ (مقاييس محددة).

٣ـ ما القيمة السنوية لهذا التغيير أو التحسين في وحدة عملك؟ (على الرغم من صعوبة ذلك، يرجى بذل الجهد لتقدير هذه القيمة).

٤ـ ما أساس التقدير المذكور أعلاه؟ (يرجى الإشارة إلى افتراضاتك، والحسابات التي قمت بها للوصول إلى القيمة).

٥ـ ما درجة الثقة التي أعطيتها للتقدير المذكور أعلاه؟ (ثقة تامة = ١٠٠٪، ثقة منعدمة = صفر ٪).

٦ـ نتيجة لوجود عوامل كثيرة تؤثر على المخرجات بالإضافة إلى برنامج الموارد البشرية، يرجى تحديد نسبة التحسين المرتبطة مباشرة بهذا البرنامج. (قد يكون مفيدا أن تحدد أولا كافة العوامل الأخرى ثم تحديد قيمة تقديرية لهذا العنصر).

هناك خمس تعديلات تم توظيفها بفاعلية مع هذا المدخل لكي تعكس مدخلا متحفظا:

١ـ الافتراض بعدم وجود تحسن لدى الأفراد الذين لا يستجيبون للاستقصاء أو يسجلون بيانات قابلة للاستخدام. ربما يكون هذا الافتراض مبالغ فيه، فبعض الأفراد يكون لديهم تحسينات إلا أنهم لا يعلنون عنها في الاستقصاء.

٢ـ حذف البيانات المبالغ فيها أو غير الحقيقية أو غير المكتملة من التحليل على الرغم من احتمال وجودها ضمن الفوائد غير الملموسة.

٣ـ نتيجة للتركيز على استخدام القيم السنوية فقط، فمن المفترض عدم وجود فوائد من البرنامج بعد السنة الأولى لتطبيقه.

في الواقع العملي، يجب التوقع بإضافة قيمة من برنامج التطوير القيادي لسنوات عديدة بعد التطبيق.

٤ـ ضرب مستوى الثقة المعبر عنه بنسبة مئوية في قيمة التحسين لتخفيض مقدار التحسين بنسبة الخطأ المحتملة.

٥ـ يتم تعديل مقدار التحسين بالمقدار المرتبط مباشرة ببرنامج الموارد البشرية في صورة نسبة مئوية.

لقد اعتبرت الإدارة العليا نتائج هذه الدراسة المتعلقة بالتأثير تصريحا ضمنيا على نجاح البرنامج، فقد تم اعتبار البيانات والعملية دقيقة ويمكن الاعتماد عليها. وكوسيلة إضافية لتعزيز هذا المدخل، يمكن قيام الإدارة بمراجعة تقديرات المشاركين والموافقة عليها، فعلى سبيل المثال، قامت إحدى شركات الشحن بتنفيذ أحد برامج الموارد البشرية الذي تضمن برنامجا لمهارات إدارة الأداء، حيث قام المشاركون بتقدير الوفورات التي يمكن تحقيقها نتيجة للبرنامج، وقام المديرون في المستويين التاليين لمستوى المشاركين بمراجعة التقديرات والموافقة عليها.

الجدول رقم (٥/٢)

عينة من مدخلات المشاركين في برنامج التطوير القيادي للمديرين الجدد

المشارك	قيمة التحسين السنوية $	أساس القيمة	الثقة ٪	عامل الفصل ٪	القيمة المعدلة $
١١	٣٦٠٠٠	التحسن في كفاءة المجموعة ٣٠٠٠$ شهريا × ١٢ (تقدير المجموعة)	٨٥	٥٠	١٥٣٠٠
٤٢	٩٠٠٠٠	انخفاض معدل الدوران. إحصائيتان لدوران العمل كل سنة الراتب الأساسي × ١,٥ =٤٥٠٠٠	٩٠	٤٠	٣٢٤٠٠
٧٤	٢٤٠٠٠	التحسن في وقت استجابة العميل. (من ٨ ساعات إلى ٢ ساعتين) القيمة التقديرية = ٢٠٠٠$/شهر	٦٠	٥٥	٧٩٢٠
٥٥	٢٠٠٠	٥٪ تحسين في فاعليتي (٤٠٥٠٠$ × ٥٪)	٧٥	٥٠	٧٥٠
٩٦	١٠٠٠٠	انخفاض التغيب (٥٠ حالة غياب لكل سنة × ٢٠٠$)	٨٥	٧٥	٦٣٧٥
١١٧	٨٠٩٠	الانتهاء من مشروع الفريق قبل الموعد بـ ١٠ أيام. المرتبات السنوية ٢١٠٥٠٠$= ٨٠٩$ لكل يوم × ١٠ أيام.	٩٠	٤٥	٣٢٧٩
١١٨	١٥٩٠٠٠	أقل من الموازنة بهذا المقدار.	١٠٠	٣٠	٤٧٧٠٠

من الجوانب الإيجابية حيث أن هذه العملية بسيطة ويسهل فهمها واستيعابها وتستغرق القليل من الوقت والتحليل، لذلك تعتبر النتائج إضافة فعالة لعملية التقييم، فالتقديرات تأتي أساسا من مصدر موثوق به وهم الأفراد الذين قاموا بالفعل بالتحسين.

هناك أيضاً جوانب سلبية لهذه العملية تتلخص في، أنها تعتمد على التقديرات وبالتالي لا تتسم بالدقة المطلوبة من بعض مديري الموارد البشرية، وأيضا قد تكون بيانات المدخلات غير موثوق بها حيث ا، بعض المشاركين غير قادرين على إعطاء مثل هذا النوع من التقديرات نظرا لعدم درايتهم بالعوامل الفعلية المرتبطة بالنتائج.

يبدو أن المزايا تتوازن مع السلبيات، ففصل تأثيرات برامج الموارد البشرية لن تكون دقيقة بأي حال من الأحوال، إلا أن تقديرات المشاركين قد تكون دقيقة بالدرجة التي يقبلها العملاء ومجموعات الإدارة. حيث أن هذه العملية تكون مفيدة عندما يكون المشاركون هم المديرون والمشرفون وقادة الفرق وفريق المبيعات والمهندسون والعاملون الفنيون.

٥/٢ تقديرات المشرف Supervisor Estimates

بالإضافة إلى تقديرات المشاركين، يمكن أن نطلب من المشرفين تحديد مدى دور الموارد البشرية في التأثير على التحسينات في المنظمة، ففي بعض الحالات، قد يكون مشرفو المشاركين أكثر معرفة بالعوامل المؤثرة الأخرى. ونتيجة لذلك، قد يكونوا أكثر استعدادا لإعطاء تقديرات عن التأثير.

فيما يلي الأسئلة المقترح توجيهها للمشرفين بعد وصف التحسين الذي قام به المشاركون، وهذه الأسئلة هي ذاتها المسجلة في استقصاء المشاركين.

١- ما نسبة التحسن في مقاييس أداء المشارك مرتبط مباشرة ببرنامج الموارد البشرية؟

٢- ما أساس هذا التقدير؟

٣- ما هي النسبة المئوية لثقتك في هذا التقدير؟

٤- ما هي العوامل الأخرى التي قد تكون ساهمت في هذا النجاح؟

٥- يرجى تسجيل العوامل مع التقديرات في الجدول المرفق؟

٦- من هم الأفراد الآخرون أو المجموعات الأخرى الذين يعلمون بهذا التحسين ويمكنهم تقدير هذه النسبة؟

من الضروري تحليل تقديرات المشرفين بالطريقة نفسها التي تم بها تحليل تقديرات المشاركين، وحتى نكون أكثر تحفظا، يمكن تعديل التقديرات الفعلية عن طريق درجة الثقة. وعند تجميع تقديرات المشاركين، يصبح القرار هنا هو تحديد أي التقديرات سيتم استخدامها، فإذا كان هناك اقتناع بأن هناك تقديرات أكثر دقة من التقديرات الأخرى، هنا يجب استخدام التقديرات الأكثر مصداقية والموثوق بها.

إن المدخل المتحفظ هو استخدام أقل قيمة مع تسجيل المبررات المناسبة. البديل الآخر المحتمل هو الاقتناع بأن لكل مصدر إيجابياته وسلبياته، وأنه من المناسب استخدام متوسط التقديرين بوضع وزن مساو لكل مُدخل من المدخلات، ومن المقترح الحصول على المدخلات من كل من المشاركين والمشرفين.

مثال من الحياة

قامت إحدى سلاسل المطاعم بتطبيق أحد برامج الموارد البشرية في موضوع إدارة الأداء للمديرين المتدربين. لقد كان من المتوقع قيام البرنامج بتعليم المشاركين كيفية وضع أهداف قابلة للقياس للعاملين، وإرجاع الأثر عن الأداء، وقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف، والتصرف للتأكد من تحقيق الأهداف.

أثناء البرنامج، قام كل مدير بوضع خطة عمل للتحسين باستخدام المهارات التي تعلمها من البرنامج. لقد تعلم المديرون كيفية تحويل التحسينات القابلة للقياس إلى قيمة اقتصادية للمطعم.

لقد تمكنت خطة العمل من التركيز على أي مجال للتحسين طالما كان مصحوبا بالمهارات المكتسبة في البرنامج، وتم تحويلها إما إلى تخفيض في التكلفة أو إلى أرباح للمطعم. لقد ركزت بعض مجالات التحسين في المخزون، تلف الأغذية، ونقص السيولة النقدية، ودوران العمالة، والتغيب، والإنتاجية. وكجزء من تقييم المتابعة، كانت كل خطة عمل موثقة بدقة موضحة النتائج في عبارات كمية تم تحويلها إلى قيم مالية.

وبافتراض أن هناك عوامل أخرى قد يكون لها تأثير على التحسين الناتج، قام كل مدير متدرب بتقدير نسبة التحسين الناتج من تطبيق المهارات المكتسبة أثناء البرنامج، مع مراعاة التحفظ في هذه التقديرات. لقد تم حساب القيمة المالية السنوية لكل تحسين بالنسبة لكل مشارك، فقد تم تكليف مديرو المطعم (المشرفون المباشرون)، بصورة مستقلة، بتقدير نسبة التحسين الناتج من خطة العمل بالنسبة لكل مدير متدرب، والذي يجب ربطه ببرنامج إدارة الأداء.

لقد كان المديرون (في حالتنا هذه هم مديرو المطعم المشاركون عن قرب في عملية وضع خطط العمل لهذا البرنامج) على دراية بالعوامل التي تؤثر على التكلفة والأرباح وعادة ما يعرفون مقدار التحسين المرتبط ببرنامج الموارد البشرية، وهذه النتائج موضحة في الجدول رقم (٣/٥).

من الممكن حساب تأثير برنامج الموارد البشرية باستخدام المدخل المتحفظ في اختيار أقل قيمة. وكأسلوب بديل، يمكن استخدام متوسط قيمة تقديرات الطرفين.

كان ناتج المدخل المتحفظ للتحسين بأكمله هو (٧٨٩٠٥) دولارا، في حين كان متوسط التقديرين هو (٨٣٧٢١) دولارا. لم يقدم المشارك رقم (٥) خطة عمل مكتملة وبالتالي تم استبعاده من التحليل، على الرغم من بقاء التكلفة في حساب العائد على الاستثمار.

لقد ظهرت ملاحظة أخرى من مثل هذا النوع من التحليل، فعند مقارنة متوسط أكبر ثلاث قيم للتحسين مع أقل ثلاث قيم، ظهرت معلومات هامة عن التوقعات بالنسبة للعائد على الاستثمار (وهي في هذه الحالة (٢١٦٦٧) مقارنة بالقيمة (١٩٤٧) قبل التعديل، وبالتالي إذا ركز جميع المشاركين على التحسينات ذات التأثير المرتفع، من الممكن تحقيق عائد أعلى على الاستثمار. إن هذه المعلومات يمكن أن تكون مفيدة لمجموعة الإدارة التي غالبا ما يكون دعمها ضروري وهام بالنسبة لنجاح البرامج.

الجدول رقم (٣/٥)

المشارك	قيمة التحسين بالدولار	الأساس	نسبة التقدير من المدير المتدرب	نسبة التقدير من مديري المستودع	التكامل المتحفظ	متوسط تكامل القيمة
١	٥٥٠٠	وفورات العمالة	٦٠	٥٠	٢٧٥٠	٣٠٢٥
٢	١٥٠٠٠	معدل الدوران	٥٠	٤٠	٦٠٠٠	٦٧٥٠
٣	٩٣٠٠	التغيب	٦٥	٧٥	٦٠٤٥	٦٥١٠
٤	٢١٠٠	العجز	٩٠	٨٠	١٦٨٠	١٧٨٥
٥	٠		-	-	-	-
٦	٢٩٠٠٠	معدل الدوران	٤٠	٥٠	١١٦٠٠	١٣٠٥٠
٧	٢٢٤١	المخزون	٧٠	١٠٠	١٥٦٩	١٩٠٥
٨	٣٦٢١	الإجراءات	١٠٠	٩٠	٣٢٥٩	٣٤٤٠
٩	٢١٠٠٠	معدل الدوران	٧٥	٧٠	١٤٧٠٠	١٥٢٢٥
١٠	١٥٠٠	تلف الأغذية	١٠٠	١٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠
١١	١٥٠٠٠	وفورات العمالة	٨٠	٧٠	١٠٥٠٠	١١٢٥٠
١٢	٦٣١٠	الحوادث	٧٠	٧٥	٤٤١٧	٤٥٧٥
١٣	١٤٥٠٠	التغيب	٨٠	٧٥	١١٦٠٠	١١٢٣٨
١٤	٣٦٥٠	الإنتاجية	١٠٠	٩٠	٣٢٨٥	٣٨٦٨
مجموع	١٢٨٧٢٢				٧٨٩٠٥	٨٣٧٢١

لهذا المدخل نفس مزايا مدخل تقديرات المشارك، فهو مدخل بسيط وغير مكلف ويتمتع بدرجة مقبولة من المصداقية لأنه يأتي مباشرة من المشرفين على الأفراد المشاركين في تطبيق برنامج الموارد البشرية، لذلك، عند دمجه مع تقديرات المشارك، تزداد مصداقيته. هذا بالإضافة إلى تعاظم قيمته عند تحليله إلى مجموعة من العوامل في مستوى الثقة.

٦/٢ تقديرات الإدارة Management Estimates

في بعض الحالات قد تقوم الإدارة بتقدير نسبة التحسين التي يجب ربطها ببرنامج الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال، قامت الإدارة العليا في إحدى شركات إنتاج نظم التحكم، بتعديل نتائج إحدى عمليات الفرق الموجهة ذاتيا. بعد مراعاة العوامل الإضافية، مثل التكنولوجيا والإجراءات والتغيرات في العملية، الممكن ربطها بالتحسين، قامت الإدارة بتطبيق عامل وصفي مقداره (٦٠٪) ليمثل مقدار التحسينات التي يجب ربطها بعملية الفريق الموجه ذاتيا التي صممها فريق الموارد البشرية.

لقد تم وضع نسبة الـ (٦٠٪) في لقاء مع الإدارة العليا، وعلى الرغم من أنها عملية وصفية، إلا أنها صادرة من الأفراد الذين غالبا ما يوفرون ويوافقون على تمويل برامج الموارد البشرية، وأحيانا ما يكون لمستوى رضائهم عن العملية تأثير على درجة عالية من الأهمية.

٧/٢ مدخلات العميل Customer Input

يفيد هذا المدخل في بعض المواقف ذات نطاق التركيز الضيق وفيه يتم الحصول على المعلومات عن تأثير مبادرات الموارد البشرية من العملاء مباشرة، ففي هذه المواقف يقوم العملاء بتوضيح أسباب

اختيارهم لمنتج أو خدمة معينة، أو توضيح كيف أن رد فعلهم تجاه منتج أو خدمة معينة قد تأثر بالأفراد الذين يطبقون المهارات والقدرات المتأثرة ببرنامج الموارد البشرية.

تركز هذه الاستراتيجية مباشرة على التحسين المصمم من أجله برنامج الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال، بعد تطبيق أحد البرامج التدريبية للعاملين في المكاتب الأمامية بأحد البنوك التي تم دمجها، أظهرت بيانات بحوث السوق أن نسبة العملاء غير الراضين قد انخفض بنسبة (٥٪) عند مقارنتها ببيانات مسح السوق قبل البرنامج، لذلك فهذه النسبة ارتبطت مباشرة بالبرنامج التدريبي.

في مثال آخر، قامت إدارة الموارد البشرية بإحدى شركات الاتصالات عن بعد بتطبيق برنامج إدارة المعرفة لأعضاء الموارد البشرية بالتركيز على علاقات العملاء الداخليين، فطالما أن هؤلاء العملاء الداخليين استخدموا خدمات الموارد البشرية، فقد استفادوا من تعاظم معرفة أفراد الموارد البشرية وفهمهم للعمل. لقد كشف مسح المتابعة الذي قامت به الموارد البشرية عن تحسينات ملحوظة في العلاقة بين أفراد الموارد البشرية وعملائهم الداخليين، فقد كانت استجابات العملاء دليلا على الخدمة المحسنة المرتبطة ببرنامج إدارة المعرفة.

٨/٢ تقدير الخبير Expert Estimation

أحيانا، يستطيع الخبراء الداخليون أو الخارجيون تقدير الجزء المستقطع من النتائج والمرتبط مباشرة ببرامج الموارد البشرية.

عند استخدام هذه الاستراتيجية يجب اختيار الخبراء بعناية شديدة وفقا لمعرفتهم بالعملية والبرنامج والموقف المطروح. فعلى سبيل المثال، قد يستطيع أحد خبراء الجودة في صناعة المعدات الكهربائية تقدير مدى التغير في مقياس الجودة، وأيضا تقدير مدى التغير الناتج عن العوامل الأخرى في تطبيق برنامج إدارة الجودة الكلية.

دعنا نستعرض المثال التالي لتوضيح هذه العملية. قام أحد مديري الجودة المشهود لهم بالخبرة والكفاءة، باستخدام أحد مجموعات الرقابة عند تطبيق مبادرة لإدارة الجودة الكلية؛ حيث تضمن المكوّن الأساسي للموارد البشرية إعادة تكوين وتدريب الفريق.

بعد ستة شهور، من التطبيق، أثبتت نتائج مجموعة الرقابة أن مبادرة الموارد البشرية أدت إلى زيادة قدرها ١٢٪ في الجودة، وبالتالي يجب أن يؤدي التطبيق إلى نسبة تحسين مقدارها ١٢٪ مع مجموعة مشابهة من المستهدفين القائمين بالأعمال الوظيفية نفسها والمشاركين في برنامج مشابه. وعلى الرغم من أن الموقف قد يختلف إلى حد كبير، إلا أن هذه القيمة تمثل قيمة تقريبية لاستخدامها في المقارنة، فإذا تحققت نسبة أعلى من (١٢٪)، يصبح المقدار الإضافي ناتجا عن عامل آخر غير برنامج الموارد البشرية.

عادة ما يتواجد الخبراء أو المستشارون أو الباحثون في أي مجال تقريبا، حيث يقدمون، أثناء التحليل، خبرتهم السابقة في المواقف المشابهة.

إن الجانب الإيجابي لهذا المدخل يكمن في أن مصداقيته غالبا ما تعكس شهرة الخبير أو المستشار المستقل، الذين يمثلون مصدرا سريعا للمعلومات؛ كما أن الإدارة العليا أحيانا ما تضع ثقتها في الخبراء الخارجيين أكثر من الداخليين.

لهذا المدخل بعض الجوانب السلبية، فدرجة دقته لا تتحقق إلا في حالة التشابه التام بين البرنامج والظروف التي تم فيها وضع التقدير وبين البرنامج المطروح للتقييم. وأيضا، قد يفتقد هذا المدخل إلى المصداقية لأن التقديرات تأتي من مصادر خارجية قد لا تتضمن المشاركين في العملية.

٩/٢ مدخلات المرؤوس Subordinate Input

في بعض المواقف يقوم المرؤوسون بتقدير مدى التأثير، وعلى الرغم من أنهم عادة ما يكونوا غير قادرين على تقدير نسبة التحسين المرتبط ببرنامج الموارد البشرية أو التغير في السياسات، إلا أنهم يستطيعون إعطاء معلوماتهم عن العوامل الأخرى التي قد تساهم في التحسين.

يتناسب هذا المدخل في البرامج التي يقوم فيها القادة والمشرفون والمديرون بتطبيق تغييرات وحدة العمل، أو في البرامج التي يكونوا هم المسئولين عن تطبيق سياسة وإجراءات الموارد البشرية، حيث يتم التعرف على التحسينات من خلال استخدام المشرفين للمهارات الجديدة المتعلقة بالسياسة أو الإجراء، وبالتالي يقوم كل مرؤوس بإعطاء معلوماتهم عن التغيرات التي تحدث أثناء تطبيق برنامج الموارد البشرية، أو أثناء تطبيق سياسة أو إجراءات الموارد البشرية. لذلك فهم يساعدون في تحديد التغير في العوامل الأخرى بالإضافة إلى سلوك المشرف.

عادة ما يتم الحصول على مدخلات المرؤوسين عن طريق المسوحات أو المقابلات، فعندما يكشف المسح عن وجود تغيرات ملحوظة في سلوك المشرف بعد تطبيق أحد برامج أو سياسات الموارد البشرية، وعدم وجود تغيير ملحوظ في المناخ العام للعمل، عندئذ يجب ربط التحسين في أداء العمل بالتغير في سلوك المشرف لأن العوامل الأخرى تظل ثابتة.

دعنا نستعرض أحد الأمثلة التي توضح هذه العملية. في إحدى شركات التأمين المعروفة تم الحصول على نتائج هامة من أحد برامج الموارد البشرية المصممة لتحسين أداء وحدات العمل من خلال تعزيز مهارات المشرفين. بعد تنفيذ برنامج الموارد البشرية، تم وضع خطط العمل وتحقيق المشرفين للتحسينات في الأداء في وحدات عملهم.

ولفصل تأثير برنامج الموارد البشرية، تم تطبيق مسح قبل وبعد البرنامج، لتحديد مدى التغير في سلوك المشرف والمناخ العام. تضمن المسح (٣٦) سؤالا بمقياس من خمس درجات تم استخدامها للوصول إلى سبع دلالات مختلفة، ست منها لقياس سلوك المشرف، والسابع لقياس المناخ التنظيمي العام وهو المناخ الذي لم يكن المشرف بالضرورة مسئولا عنه. لقد كشفت نتائج المسح عن وجود فروق ملحوظة بين سلوك المشرف قبل تطبيق البرنامج وبعده، كما كشفت النتائج أيضا عن عدم وجود تغير ملحوظ في المناخ العام. لذلك، كان التحسن في أداء العمل مرتبطا مباشرا بالتغيرات في سلوك المشرف لأن العوامل الأخرى ظلت ثابتة.

إن هذا المدخل يمثل طريقة مفيدة لفصل تأثيرات البرنامج عن المؤثرات الأخرى، ففي بعض الحالات يكون المرؤوسون على دراية بالعوامل التي تتسبب في حدوث التغير في وحدات عملهم، وقدرتهم على إعطاء معلومات عن حجم هذه التغيرات.

من سلبيات هذا المدخل أن البيانات المجمعة من المرؤوسين وصفية ومثيرة للجدل نتيجة لاحتمالات التحيز، بالإضافة إلى أنه في بعض الحالات قد يجد المرؤوسون صعوبة في تحديد التغير في مناخ العمل.

١٠/٢ حساب تأثير العوامل الأخرى

على الرغم من عدم ملاءمة هذه العملية لجميع المواقف، إلا أن بعض المواقف تتطلب حساب تأثير العوامل التي كان لها تأثير على التحسين الناتج، ثم استنتاج أن برنامج الموارد البشرية قد تأثر بالجزء المتبقي، ففي هذا المدخل، يمكن استنتاج أن برنامج الموارد البشرية قد حقق التحسينات التي لا يمكن أن تتأثر بعوامل أخرى.

مثال من أحد البنوك

في أحد برامج قروض المستهلك لأحد البنوك الكبرى، نتجت زيادة ملحوظة بعد استخدام خطة حوافز للمسئولين عن قروض المستهلكين. ارتبط جزء من الزيادة بخطة الحوافز، أما الجزء المتبقي فقد كان نتيجة لعوامل أخري تواجدت أثناء الفترة نفسها.

لقد حدد القائم بالتقييم عاملين: الأول هو تحسن إنتاج أحد المسئولين عن القروض نتيجة للوقت، والثاني هو أن انخفاض معدل الفائدة أدى إلى زيادة في المستهلكين.

بالنسبة للعامل الأول، تحسنت ثقة المسئولين عن القروض، فقد استخدموا الأدلة التي تتضمن سياسات إقراض العملاء، واكتسبوا المعرفة والخبرة عن طريق التجربة والخطأ، لذلك، تم تقدير مقدار هذا العامل من خلال مدخلات مجموعة من الخبراء الداخليين بإدارة التسويق. وبالنسبة للعامل الثاني، تم استخدام مصادر الصناعة لتقدير العلاقة بين الزيادة في القرض وانخفاض معدلات الفائدة، حيث أدى التقديران إلى نسبة محددة لحجم القرض. أما التحسن المتبقي فقد تم ربطه بخطة حوافز الموارد البشرية.

تتناسب هذه الطريقة في حالة سهولة تحديد العوامل الأخرى وتوافر الآليات المناسبة لحساب تأثيرها على التحسين، ففي بعض الحالات يصعب تقدير تأثير العوامل الأخرى كما يصعب أيضا تقدير تأثير مبادرة أو برنامج الموارد البشرية.

إن هذه العملية يمكن الاعتماد عليها إلى حد كبير في حالة توافر المصداقية في الطريقة المستخدمة في فصل تأثير العوامل الأخرى.

ثالثا: استخدام الاستراتيجيات

في وجود عشر استراتيجيات لفصل تأثير برامج الموارد البشرية، يصعب اختيار الاستراتيجيات الأكثر ملاءمة لبرنامج بعينه، فبعض الاستراتيجيات سهلة وغير مكلفة، والبعض الآخر تستغرق الكثير من الوقت ومرتفعة التكلفة.

عند اتخاذ قرار الاختيار، هناك مجموعة من النقاط الواجب مراعاتها:

- جدوى الاستراتيجية.
- درجة دقة الاستراتيجية.
- مصداقية الاستراتيجية بالنسبة للمجتمع المستهدف.
- التكلفة المحددة لتطبيق الاستراتيجية.
- مقدار التقسيم في أنشطة العمل العادية عند تطبيق الاستراتيجية.
- الوقت المطلوب من المشارك والعاملين والإدارة لتحقيق النجاح للاستراتيجية.

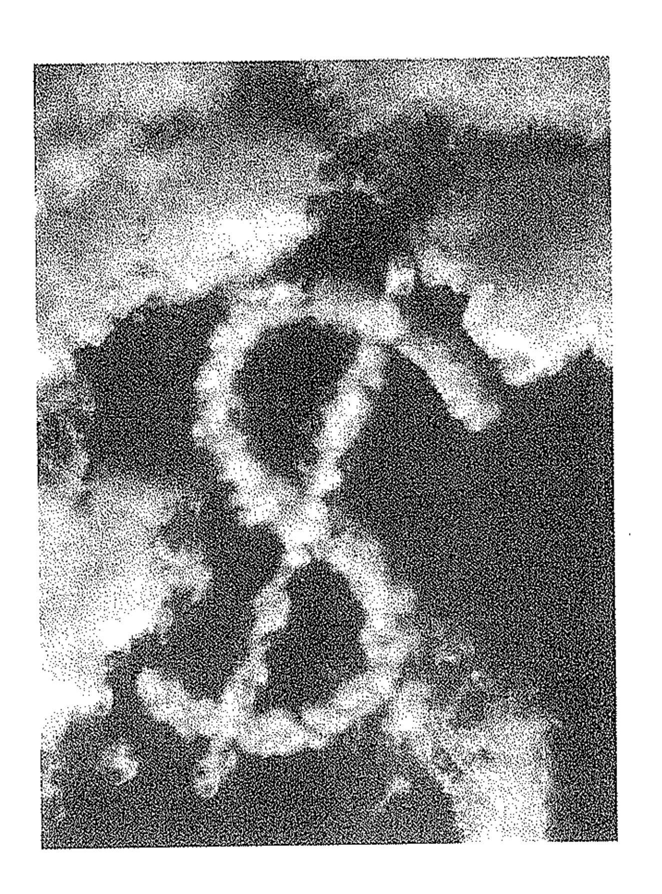
من الضروري مراعاة استخدام استراتيجيات أو مصادر متعددة للبيانات فمصدرين أفضل دائما من مصدر واحد. وعند استخدام مصادر متعددة فمن المفضل استخدام إحدى الطرق المتحفظة لتجميع المدخلات، فهذا المدخل عادة ما يكون مقبولا، كما يجب تزويد الفئات المستهدفة، بصورة دائمة، بإيضاحات وتفسيرات للعملية والعوامل الوصفية التي تتضمنها.

إن المصادر المتعددة تسمح للمنظمة بتجربة استراتيجيات مختلفة وبناء الثقة في استراتيجية معينة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الإدارة تركز على دقة تقديرات المشاركين، من الممكن المزج بين طريقتي مجموعة الرقابة وبين تقديرات المشاركين للتأكد من دقة عملية التقدير.

بالنسبة للعائد على الاستثمار من مبادرات الموارد البشرية، ليس من النادر أن تكون كبيرة جدا، حتى عندما يخصص جزء من التحسين للعوامل الأخرى، فإن الأرقام تظل مؤثرة في العديد من المواقف.

من الضروري أن يفهم الأفراد المستهدفون أنه على الرغم من بذل الجهد لفصل التأثير، سيظل هناك عدد غير دقيق وقد يتضمن خطأ، فهو يمثل أفضل تقدير للتأثير في ظل القيود والظروف والموارد المتاحة. وعلى الرغم من كل ذلك، سوف يظل هذا التقدير أكثر دقة من أنواع التحليل الأخرى المستخدمة، بصورة منتظمة، في وظائف أخرى داخل المنظمة.

الفصل السادس



تحويل البيانات إلى قيم مالية

الفصل السادس

تحويل البيانات إلى قيم مالية

عادة ما تنتهي دراسات التأثير بجدولة لنتائج العمل أي المستوى الرابع للتقييم، وفي هذه المواقف، يعتبر البرنامج ناجحا إذا أدى إلى تحسينات مثل تعزيز الجودة، أو انخفاض نسبة التغيب، أو تحسن درجة رضاء العملاء. وعلى الرغم من أهمية هذه النتائج، **من المفيد مقارنة القيم المالية للنتائج مع تكلفة برنامج الموارد البشرية، حيث أن هذا التقييم هو المستوى النهائي في نظام التقييم الخماسي الذي تناولناه في الفصل الأول.**

يوضح هذا الفصل كيف أن المنظمات الرائدة تتحرك إلى ما وراء جدولة نتائج العمل لتقوم بتحويل البيانات إلى قيم مالية، وهي الخطوة الهامة والضرورية لحساب العائد على الاستثمار (المستوى الخامس).

أولا: بعض القضايا الأساسية

١/١ تصنيف وفرز البيانات الثابتة والمتغيرة

بعد تجميع بيانات الأداء تجد بعض المنظمات أنه من المفيد تقسيم هذه البيانات إلى "بيانات ثابتة Hard Data" و "بيانات متغيرة Soft Data" كما أشرنا إليها من قبل في الفصل الرابع. تمثل البيانات الثابتة المقاييس التقليدية للأداء التنظيمي حيث تتصف بأنها بيانات موضوعية يسهل قياسها وتحويلها إلى قيم مالية، وغالبا ما تمثل مجموعة من المقاييس الشائعة التي تتصف بدرجة عالية من المصداقية لدى الإدارة، كما أنها متاحة في كافة أنواع المنظمات.

تتمثل البيانات الثابتة في مخرجات وجودة وتكلفة ووقت العمليات المرابطة بالعمل، وبالتالي فكل إدارة أو وحدة تقريبا سوف يكون لديها مقاييس أداء البيانات الثابتة، فعلى سبيل المثال، في المكاتب الحكومية التي توافق على طلبات تأشيرات العمل في إحدى الدول الأجنبية سوف تتوافر هذه المقاييس الأربعة بين المقياس الكلي للأداء: عدد الطلبات المستوفاة (المخرجات)، الوقت الذي تستغرقه لاستيفاء الطلب والموافقة عليه (الوقت)، تكلفة استيفاء كل طلب (التكلفة)، عدد الأخطاء في الطلبات المستوفاة (الجودة). لذلك، من الضروري ربط برامج الموارد البشرية للعاملين في هذا المكتب بواحد أو أكثر من مقاييس البيانات الثابتة.

نظرا لوجود العديد من برامج الموارد البشرية المصممة للتأثير في العناصر المتغيرة، لابد من توافر البيانات المتغيرة في عملية التقييم، فعادة ما تكون هذه البيانات وصفية تركز على السلوك ويصعب أحيانا قياسها، ويصعب دائما، تقريبا، تحويلها إلى قيم مالية.

عند مقارنة البيانات الثابتة مع البيانات المتغيرة، سنجد أن البيانات المتغيرة عادة ما تكون أقل مصداقية في قياس الأداء، ويمكن تجميعها في فئات عديدة كما أشرنا من قبل في الفصل الرابع.

٢/١ الخطوات العامة لتحويل البيانات

قبل وصف استراتيجيات تحويل البيانات الثابتة والمتغيرة إلى قيم مالية، سوف نقوم بتلخيص الخطوات العامة المستخدمة في تحويل البيانات في كل استراتيجية، وهي الخطوات التي يجب اتباعها عند القيام بعملية التحويل.

١/٢/١ ركز على وحدة القياس:

حدد أولاً وحدة التحسين، فبالنسبة لبيانات المخرجات تعتبر وحدة القياس هي المادة المنتجة، أو الخدمة المقدمة، أو الصفقة المحققة. بالنسبة لمقاييس الوقت فهي متنوعة، وتتضمن بنودا مثل الوقت المطلوب لاستكمال مشروع ما، ووقت الدورة، ووقت الاستجابة للعميل. وبالنسبة لمقياس الجودة قد تكون الوحدة هي خطأ أو رفض أو عيب.

أما بالنسبة لمقاييس البيانات المتغيرة فمتنوعة فقد تتضمن وحدة التحسين بنودا مثل شكوى أو حالة تغيب واحدة، أو تغير في رضاء العميل بنقطة واحدة.

٢/٢/١ حدد قيمة لكل وحدة:

ضع قيمة للوحدة المحددة في الخطوة الأولى. العملية ليست صعبة بالنسبة لمقاييس الإنتاج والجودة والوقت والتكلفة، فمعظم المنظمات لديها سجلات أو تقارير تتضمن قيمة البنود مثل وحدة واحدة من الإنتاج أو تكلفة الوحدة المعيبة. أما بالنسبة للبيانات المتغيرة، فالأمر أكثر صعوبة نتيجة لصعوبة تقدير تكلفة وحدة التغيب أو الشكوى أو التغير في اتجاه الموظف. لذلك فالاستراتيجيات العشر التي سنتعرض لها في هذا الفصل ستوفر لنا سلسلة من الأساليب التي تقوم بعملية التحويل.

في حالة توافر أكثر من قيمة واحدة يجب استخدام إما القيمة الأكثر مصداقية أو القيمة الأقل مصداقية والأكثر تحفظا.

١/٢/٣ احسب التغير في بيانات الأداء:

احسب التغير في بيانات المخرجات بعد فصل تأثيرات برنامج الموارد البشرية عن المؤثرات الأخرى، فهذا التغير هو التحسن في الأداء، مقاسا في صورة بيانات ثابتة أو متغيرة، والمرتبط مباشرة بأحد برامج الموارد البشرية. قد تمثل هذه القيمة التحسن في الأداء بالنسبة لأحد الأفراد أو المجموعات أو مجموعات متعددة من المشاركين.

١/٢/٤ حدد القيمة السنوية للتغيير:

حدد القيمة السنوية للوصول إلى إجمالي التغيير في بيانات الأداء لسنة واحدة. لقد أصبح هذا الإجراء مدخلا قياسيا في العديد من المنظمات التي ترغب في الوصول إلى الفوائد الجمالية لأحد برامج الموارد البشرية. وعلى الرغم من أن الفوائد قد لا تكون محققة بالمستوى نفسه للسنة بأكملها، إلا أن بعض البرامج سوف تستمر في تحقيق الفوائد لأكثر من سنة واحدة.

١/٢/٥ احسب القيمة الإجمالية للتحسين:

حدد إجمالي قيمة التحسين بضرب التغير السنوي للأداء في قيمة الوحدة بالنسبة لمجموعة كاملة. فعلى سبيل المثال، إذا تم تقييم مجموعة واحدة من المشاركين لأحد البرامج، فإن القيمة الإجمالية سوف تتضمن إجمالي التحسين لجميع المشاركين في المجموعة، وعندئذ عادة ما يتم مقارنة قيمة الفوائد السنوية للبرنامج مع تكلفة البرنامج القيمة عن طريق المعادلة الخاصة بالعائد على الاستثمار الموضحة في الفصل الأول.

ثانيا: استراتيجيات تحويل البيانات إلى قيم مالية

دعنا نستعرض أحد الأمثلة التي توضح عملية الخطوات الخمس لتحويل البيانات إلى قيم مالية. في أحد المصانع تم تصميم وتطبيق برنامج لخفض نسبة الشكاوى بعد أن كشفت عملية تحديد الاحتياجات عن قصور التنسيق بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى مما تسبب في زيادة الشكاوى والتظلمات. لذلك، تم اختيار العدد الفعلي للشكاوى التي تمت معالجتها في الخطوة الثانية كمقياس للمخرجات.

يوضح الجدول رقم (٦/١) الخطوات المتبعة لتخصيص قيمة مالية للبيانات مقدارها (٥٤٦٠٠٠) دولارا بالنسبة للتأثير الإجمالي للبرنامج.

هناك عشر استراتيجيات متاحة لتحويل البيانات إلى قيم مالية، بعضها يتناسب مع نوع محدد أو فئة معينة من البيانات، بينما يمكن استخدام البعض الآخر فعليا مع أي نوع من البيانات، والتحدي الحقيقي الذي يواجه أفراد الموارد البشرية هو قدرتهم على اختيار استراتيجية معينة تتوافق مع نوعية البيانات والموقف المطروح.

سوف نبدأ الآن في عرض الاستراتيجيات العشر بداية **بثلاث استراتيجيات تتوافق مع البيانات الثابتة**، وبعدها سوف نناقش **سبع استراتيجيات مرتبة وفقا لدرجة دقتها ومصداقيتها في تحويل البيانات المتغيرة إلى قيم مالية**.

الجدول رقم (١/٦): مثال لتوضيح خطوات تحويل البيانات إلى قيم مالية

الموقف المطروح: برنامج خفض نسبة الشكاوى في أحد المصانع	
خطوة (١)	**ركز على وحدة التحسين** كانت وحدة التحسين المختارة هي شكوى واحدة تم الوصول إليها في الخطوة الثانية في عملية معالجة الشكاوى ذات الخطوات الأربع.
خطوة (٢)	**حدد قيمة كل وحدة** باستخدام الخبراء الداخليين وأعضاء علاقات العمل، تم تقدير تكلفة الشكوى العادية بمبلغ (٦٥٠٠) دولارا مع مراعاة الوقت والتكلفة المباشرة.
خطوة (٣)	**احسب التغير في بيانات الأداء** بعد الانتهاء من البرنامج بستة شهور، انخفض إجمالي الشكاوى إلى عشرة شكاوى شهريا. قرر المشرفون أن سبعة من الشكاوى العشرة ارتبطت بالبرنامج (تم استخدام تقديرات المشرفون لفصل تأثيرات برنامج الموارد البشرية).
خطوة (٤)	**حدد مقدارا سنويا للتغيير** باستخدام القيمة المقررة في الخطوة السابقة (سبعة شكاوى كل شهر) يصبح مقدار التحسن السنوي أربعة وثمانون شكوى (٨٤)
خطوة (٥)	**احسب القيمة السنوية للتحسين** القيمة السنوية = ٨٤ × ٦٥٠٠ دولارا = ٥٤٦٠٠٠ دولارا

ثالثا: تحويل بيانات المخرجات إلى قيم مالية

عندما يؤدي أحد برامج الموارد البشرية إلى إحداث تغيير في المخرجات، فإن قيمة هذه الزيادة يمكن تحديدها عادة من خلال السجلات المحاسبية أو التشغيلية للمنظمة، فالنسبة للمنظمات التي تعمل على أساس الربح، عادة ما تمثل هذه القيمة هامش الربح للوحدة الإضافية من المنتج أو الخدمة المقدمة. وفي المنظمات التي تعمل على أساس الأداء، عادة ما تنعكس هذه القيمة في صورة الوفورات المتراكمة عند تحقيق وحدة إضافية من المخرجات مقابل متطلبات المدخلات نفسها.

إن المعادلات والحسابات المستخدمة في قياس هذه المساهمة تعتمد على المنظمة وسجلاتها، فمعظم المنظمات لديها هذا النوع من البيانات المتعلق بمراقبة الأداء ووضع الأهداف، وغالبا ما يستخدم المديرون أسلوب تحليل الحساسية وقوائم التكاليف في تحديد القيمة المصاحبة بالتغيرات في المخرجات، فإذا كانت البيانات غير متاحة، يجب على أفراد الموارد البشرية المبادرة بوضع القيم المناسبة.

كان من الضروري

في إحدى الحالات التي تمت بأحد البنوك التجارية، أدى تنفيذ أحد البرامج للمسئولين عن قروض العملاء إلى زيادة إضافية في مقدار القرض (المخرجات). ولقياس العائد على الاستثمار في البرنامج، كان من الضروري حساب قيمة قرض واحد (المساهمة في الربح)، وهو ما تم الوصول إليه بسهولة من سجلات البنك.

كما هو موضح في الجدول رقم (٦/٢)، تضمنت الحسابات العديد من العناصر، حيث كانت الخطوة الأولى هي تحديد العائد من سجلات البنك، ثم تم توزيع المتوسط بين تكلفة التمويل والعائد على القرض، حيث تمكن البنك من الحصول على التمويل من المودعين بمتوسط (٥,٥٪)، بما في ذلك تكلفة تشغيل الفروع، مع مراعاة ضرورة خصم قيمة التكاليف المباشرة للقرض من هذا الفرق والتي بلغت (٠,٨٢٪) من قيمة القرض لتغطية مرتبات العاملين المشاركين مباشرة في عمليات القروض وتكلفة الإعلان عن هذه القروض، وأيضا خصم (١,٦١٪) لتغطية المصروفات غير المباشرة للأنشطة المؤسسية الأخرى. أما النسبة المتبقية من قيمة القرض (١,٨٢٪) فكانت تمثل هامش ربح البك من القرض.

الجدول رقم (٦/٢): تحليل ربحية القرض

عناصر الربح	قيمة الوحدة
متوسط قيمة القرض	١٥٥٠٠ دولار
متوسط عائد القرض	٩,٧٥٪
متوسط تكلفة التمويل (متضمنة تكاليف الفروع)	٥,٥٪
التكاليف المباشرة	٠,٨٢٪
المصروفات المؤسسية غير المباشرة	١,٦١٪
صافي الربح لكل قرض	١,٨٢

رابعا: حساب تكلفة الجودة

تمثل الجودة قضية حيوية وهامة، وتعتبر تكلفتها مقياسا شديد الأهمية في معظم المنشآت الصناعية والخدمية، ونتيجة لتركيز معظم برامج الموارد البشرية على تحسين الجودة، يجب على أفراد الموارد البشرية وضع قيمة للتحسين في مقاييس محددة للجودة، الأمر الذي يعتبر سهلا بالنسبة لبعض المقاييس، فعلى سبيل المثال إذا تم قياس الجودة عن طريق معدل الوحدات المعيبة، تكون قيمة التحسين متمثلة في تكلفة إصلاح أو استبدال المنتج.

إن التكلفة الأكثر وضوحا والتي تعكس مستوى الجودة الرديئة تتمثل في الفقد أو العيوب الناتجة عن الأخطاء، مثل المنتجات المعيبة والمواد الخام التالفة، فجميعها تنتج من الجودة الرديئة، وجميعها يتم ترجمته مباشرة إلى قيم مالية. فعلى سبيل المثال، في مواقع الإنتاج، تتمثل تكلفة المنتج المعيب في إجمالي التكلفة المحددة في وقت وقوع الخطا، مطروحا منها قيمة التعويض الذي يتكلفه إصلاح هذا الخطأ.

من الممكن أن تؤدي الأخطاء البسيطة أو الجسيمة إلى تكبد تكاليف باهظة نتيجة لتكرار العمل، وهو غالبا ما يحدث عند تسليم المنتج للعميل ثم إعادته مرة أخرى للإصلاح، وبالتالي سيتم تحمل التكاليف المباشرة وتكاليف العملة، وقد تبلغ في بعض المنظمات أكثر من (٣٥٪) من تكاليف التشغيل.

في أحد برامج الموارد البشرية المنفذة لحل المشكلات وبناء الفريق لمسئولي التوزيع بإحدى شركات البترول، حيث كانت هناك مشكلة في عدم قدرة شاحنات البترول من تفريغ الحمولة بالكامل في محطات الخدمة، وبالتالي تعود

الشاحنة للشركة لإصلاح المضخة الخاصة بها، ثم تعود مرة أخرى لاستكمال التفريغ بمحطة الخدمة. تم حساب متوسط التكلفة عن طريق جدولة تكلفة عينة من عمليات التفريغ الفعلية، فتبين أن عناصر التكلفة تتضمن وقت سائق الشاحنة وتكلفة الشاحنة وتكلفة استخدام مركز الصيانة بالشركة وقيمة تقديرية للتكاليف الإدارية.

> من أكثر العناصر المكلفة نتيجة للجودة الرديئة هي عدم رضاء العميل، ففي بعض الحالات قد تؤدي الأخطاء الجسيمة إلى فقد العميل وتوقف التعامل معه نهائيا، فعدم الرضاء من الأمور التي يصعب تحديدها كميا، وقد يكون من المستحيل الوصول إلى قيمة مالية له من خلال الطرق المباشرة، لذلك عادة ما يكون خبراء المبيعات والتسويق ومديرو الجودة هم أفضل المصادر التي يمكن عن طريقها قياس تأثير عدم الرضاء.

خامسا: تحويل وقت العاملين إلى قيم مالية

يعتبر تقليل وقت العاملين من الأهداف الشائعة لبرامج الموارد البشرية، ففي بيئة العمل الجماعي، قد يساعد البرنامج على قيام الفريق بأداء المهام الموكلة إليهم في وقت أقل أو بعدد أقل من الأفراد، وعلى المستوى الفردي، يتم تصميم مختبرات إدارة الوقت بهدف مساعدة المستويات القيادية والإشرافية على تقليل وقت أداء الأعمال اليومية، لذلك، تعتبر قيمة التوفير في الوقت أحد المقاييس الهامة المؤثرة في نجاح البرنامج وعادة ما تكون عملية التحويل إلى قيمة مالية سلة نسبيا.

تأتي أكثر وفورات الوقت من تخفيض تكلفة العمالة في أداء العمل، حيث يتم حساب ذلك بضرب عدد الساعات التي تم توفيرها في تكلفة العمالة في الساعة الواحدة. فعلى سبيل المثال، بعد الانتهاء من أحد برامج إدارة الوقت قام المشاركون بتقدير متوسط ما يوفره كل مشارك من وقت بما يساوي (٧٤) دقيقة يوميا أي ما يعادل (٣١,٢٥ دولارا) يوميا، أو (٧٥٠٠ دولارا) سنويا، اعتمادا على متوسط الراتب بالإضافة إلى المزايا لكل مشارك.

من الممكن الاكتفاء بمتوسط الأجر مع نسبة تضاف للمزايا عند إجراء معظم الحسابات، مع ملاحظة أن وقت العامل قد يساوي أكثر من ذلك بكثير، فعلى سبيل المثال، هناك تكلفة إضافية تتمثل في تكلفة المحافظة على العامل مثل مكان عمله والأثاث والهاتف وأجهزة الكمبيوتر والسكرتارية والمصروفات غير المباشرة الأخرى، وجميعها يمكن إضافته مع متوسط تكلفة العمالة. لذلك، قد يؤدي متوسط الأجر إلى زيادة قيمة التكلفة، وبالتالي فمن المفضل استخدام المدخل المتحفظ الذي يركز على الراتب والمزايا.

بالإضافة إلى تكلفة العمالة في الساعة الواحدة، هناك مزايا وفوائد أخرى يمكن تحقيقها نتيجة للوفورات في الوقت مثل تقديم خدمة أفضل، وتجنب غرامات التأخير وخلق الفرص الإضافية للربح.

هنا لابد من الإشارة إلى أن الاستفادة من وفورات الوقت لن تتحقق إلا بترجمة هذا الوقت المتوفر إلى انخفاض في التكلفة أو زيادة في الربح، وبالتالي لن تتحقق الاستفادة من برنامج الموارد البشرية عن إدارة وقت المديرين إلا عندما يستخدم المديرون هذا الوقت بطريقة فعالة.

سادسا: التكاليف التاريخية

أحيانا ما تتضمن السجلات التاريخية قيمة أحد المقاييس التي تعكس تكلفة (أو قيمة) إحدى وحدات التحسين، وبالتالي تتضمن هذه الاستراتيجية تحديد السجلات المناسبة وجدولة مكونات التكلفة الفعلية بالنسبة للبند المطروح للبحث. فعلى سبيل المثال، قامت إحدى شركات الإنشاءات بتطبيق برنامج أسس السلامة بهدف تحسين أداء السلامة في المواقع الأمر الذي أدى إلى تحسين العديد من مقاييس الأداء المرتبطة بالسلامة. وبفحص سجلات الشركة باستخدام بيانات سنة واحدة، تمكن أفراد الموارد البشرية من حساب متوسط التكلفة لكل مقياس من مقاييس السلامة.

عادة ما تكون البيانات التاريخية متوافرة بالنسبة لمعظم البيانات الثابتة، ولسوء الحظ، لا ينطبق ذلك على البيانات المتغيرة. لذلك هناك مجموعة أخرى من الاستراتيجيات التي يجب الاستعانة بها لتحويل البيانات المتغيرة إلى قيم مالية.

سابعا: مدخلات الخبراء الخارجيين والداخليين

عند تحويل عناصر البيانات المتغيرة إلى قيم مالية من المفيد الأخذ في الاعتبار استخدام مدخلات من هؤلاء الخبراء في العمليات التي تتأثر بمبادرة أو برنامج الموارد البشرية، حيث يقوم الخبراء الداخليون بتوفير تكلفة (أو قيمة) وحدة واحدة من التحسين.

إن هؤلاء الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة بالإضافة إلى مجموعة الإدارة غالبا ما يمثلون مصادر جيدة للمعلومات، وبالتالي يجب أن يكونوا على دراية تامة بالعمليات ولديهم الاستعداد لتقديم خبراتهم في هذا المجال. لذلك، عند الاستعانة

بهم، من المفضل شرح الصورة الكاملة عن المطلوب منهم، والتأكيد على ضرورة توخي الدقة والتحديد في تقديراتهم، فمعظم الخبراء لديهم أسلوبهم وطريقتهم الخاصة في تحديد هذه القيمة. فعلى سبيل المثال، في أحد المصانع، تم تنفيذ برنامج "بناء الفريق" بهدف خفض عدد الشكاوى المسجلة في الخطوة الثانية (هي الخطوة التي يتم فيها تسجيل الشكوى كتابة وتصبح أحد بنود البيانات المتغيرة القابلة للقياس).

لم يكن لدى المصنع أية سجلات عن إجمالي تكلفة الشكاوى، وبالتالي لم تكن هناك أية بيانات عن الوقت اللازم لمعالجة الشكوى. لذلك، كان من الضروري الاستعانة بتقدير أحد الخبراء الذين تثق بهم الإدارة العليا ولديه معرفة تامة بعملية الشكوى، حيث اعتمد في تقديره على متوسط الاستقرار الذي تحقق عندما انتهت الشكوى، والتكاليف المباشرة المرتبطة بالشكوى مثل التحكيم ورسوم التقاضي والطباعة والبحث، والقيمة التقديرية للإشراف وأحد العوامل المتعلقة بانخفاض الروح المعنوية. على الرغم من عدم دقة هذا التقدير الداخلي، إلا أنه كان مناسبا لأغراض هذا التحليل ونال قبول الإدارة العليا.

في حالة عدم توافر الخبراء الداخليين، يمكن الاستعانة بالخبراء الخارجيين الذين يجب اختيارهم بدقة ووفقا لخبرتهم بالنسبة لوحدة القياس. ولحسن الحظ، هناك العديد من الخبراء المتوافرين والذين يعملون مباشرة في مجال المقاييس الهامة مثل اتجاهات العاملين ورضاء العملاء والتغيب والشكاوى والتظلمات، وغالبا ما يكون لديهم الاستعداد لإعطاء تقديراتهم عن تكلفة (أو قيمة) هذه البنود. إن تقديرات هؤلاء الخبراء عادة ما تتصف بالدقة والمصداقية نظرا لارتباط تلك التقديرات بسمعتهم ومكانتهم.

ثامنا: القيم الناتجة من قواعد البيانات الخارجية

قد يكون من المناسب، بالنسبة لبعض البيانات المتغيرة، استخدام تقديرات التكلفة (القيمة) لوحدة واحدة اعتمادا على دراسات الوحدات الأخرى، فهذه الاستراتيجية تتحكم في قواعد البيانات الخارجية التي تتضمن الدراسات والبحوث التي تركز على تكلفة بنود البيانات. ولحسن الحظ، هناك العديد من قواعد البيانات التي تتضمن دراسات التكلفة المتعلقة ببنود متنوعة للبيانات المتعلقة ببرامج الموارد البشرية حيث تتوافر في مجالات تكلفة دوران العمالة والتغيب والتظلمات والحوادث ورضاء العملاء. وعلى الرغم من كل ذلك، فإن الصعوبة تكمن في إيجاد قاعدة البيانات المتضمنة للدراسات والبحوث المرتبطة بموقف مشابه للبرنامج المطروح للتقييم، ففي المواقف المثالية، من المتوقع أن تأتي هذه البيانات من موقف مشابه في الصناعة نفسها، ولكن الأمر ليس بالسهولة التي نتخيلها، ولكنه دائما ما يكون مستحيلا، إلا أنه أحيانا ما تكفي البيانات المتعلقة بالصناعات أو المنظمات بأكملها، مع مراعاة بعض التعديلات اللازمة لكي تتوافق مع الصناعة التي نعمل فيها.

> تم تصميم أحد برامج الموارد البشرية لتخفيض معدل دوران العمالة لمديري الفروع بأحد شركات الخدمات. وحتى يتم استكمال التقييم وحساب العائد على الاستثمار، كان من الضروري تحديد تكلفة دوران العمالة التي تطلب تحديدها داخليا، تحديد تكاليف عديدة بما في ذلك تكلفة التعيين واستيفاء عمليات التوظيف والتهيئة وتدريب المديرين الجدد وانخفاض الإنتاجية أثناء عملية تدريب المديرين الجدد ومشكلات الجودة وصعوبات جدولة الأعمال ومشكلات رضاء العملاء.

هذا بالإضافة إلى التكاليف الإضافية التي تضمنت وقت المدير الإقليمي الذي يقضيه في قضايا دوران العمالة. من الواضح أن هذه التكاليف لها أهميتها وقد لا يجد مديرو الموارد البشرية الوقت الكافي لحساب تكلفة دوران العمالة خاصة إذا كان مطلوبا بالنسبة لحدث واحد لمرة واحدة مثل تقييم أحد البرامج التدريبية.

في هذا المثال، حددت الدراسات الصناعة المماثلة القيمة بما يعادل (١,٥) متوسط المرتبات السنوية للعاملين، لذلك، فضلت الإدارة استخدام المدخل المتحفظ وقامت بتعديل القيمة لتصبح مساوية لمتوسط المرتبات السنوية الأساسية لمديري الفرع.

تاسعا: تقديرات المشارك

في بعض المواقف، يقوم المشاركون في البرنامج بتقدير قيمة تحسن البيانات المتغيرة، حيث تتناسب هذه الاستراتيجية عندما يستطيع المشاركون تقدير تكلفة (أو قيمة) الوحدة من المقياس المحسّن عن طريق تطبيق برنامج الموارد البشرية، مع مراعاة أن يتلقى هؤلاء المشاركين تعليمات واضحة مصحوبة بأمثلة عن نوع المعلومات المطلوبة منهم. إن فائدة هذا المدخل تعتمد على أن الأفراد الذين يعملون عن قرب من التحسينات غالبا ما يمكنهم تقدير قيمة هذا التحسين بدقة.

بهدف خفض معدل تغيب العاملين في وحدات عملهم، تم تصميم وتطبيق برنامج تدريبي يتضمن إحداث التغيير في السياسات والإجراءات لمجموعة من المشرفين.

لحساب العائد على الاستثمار للبرنامج كان من الضروري تحديد متوسط قيمة وحدة واحدة من وحدات التغيب في الشركة، وكما هو الحال في معظم المنظمات، لم تكن السجلات التاريخية المتعلقة بتكلفة التغيب متوافرة، بالإضافة إلى عدم توافر الخبراء وقلة الدراسات الخارجية المتعلقة بهذه الصناعة. لذلك، قام المشرفون (المشاركون في البرنامج) بتقدير تكلفة وحدة التغيب، وفي مقابلة مع المجموعة، تم تكليف كل مشارك بتذكر آخر حالة تغيب قام بها أحد المرؤوسين بصورة مفاجئة، ووصف ما هو ضروري لتعويض هذا التغيب.

ونظرا لاختلاف تأثير كل حالة من حالات التغيب من مرؤوس لآخر داخل وحدة العمل نفسها، استمعت المجموعة لكافة التفسيرات التي تم عرضها. وبعد التعليق على ما يجب القيام به عندما يتغيب المرؤوس، قام كل مشرف بإعطاء تقديراته، ومع التشجيع والتحفيز عادة ما يحدد كل منهم قيمة مالية، يتم بعدها حساب متوسط المجموعة وتكون النتيجة الحصول على تكلفة وحدة التغيب لاستخدامها في تقييم برنامج الموارد البشرية المطبق. وعلى الرغم من أن هذه التكلفة تقديرية إلا أنها تعتبر أكثر دقة من بيانات الدراسات الخارجية أو الحسابات المعتمدة على استخدام السجلات الداخلية أو تقديرات الخبراء، ونتيجة لأن هذه التقديرات تأتي من المشرفين الذين يتعاملون مع هذه القضية يوميا، فعادة ما تكون مقبولة من الإدارة العليا.

عاشرا: تقديرات المشرف

في بعض المواقف لا يستطيع المشاركون تحديد قيمة للتحسين، فقد يكون عملهم مستبعدا من مخرجات العملية وبالتالي لا يمكنهم إعطاء تقديرات دقيقة، وفي هذه الحالة، قد يكون قادة الفرق أو المشرفون أو المديرون قادرين على تقدير

تكلفة التحسين. وبالتالي يمكن تكليفهم بتحديد قيمة لوحدة التحسن المرتبط بالبرنامج. فعلى سبيل المثال، تم تطبيق برنامج تدريبي لممثلي خدمة العملاء بهدف تقليل شكاوى العملاء، على الرغم من انخفاض شكاوى العملاء نتيجة لتطبيق المهارات والمعارف المكتسبة من البرنامج، كانت هناك حاجة لتحديد قيمة شكوى واحدة لتحديد قيمة التحسين.

وعلى الرغم من معرفة ممثلي خدمة العملاء ببعض القضايا المتعلقة بشكاوى العملاء، إلا أنهم كانوا غير قادرين على معرفة التأثير الكلي، وبالتالي قام مشرفوهم بتحديد القيمة.

في مواقف أخرى، تم تكليف المشرفين بمراجعة تقديرات المشاركين والموافقة عليها. فبعد تنفيذ برنامج تدريبي للمديرين بإحدى شركات الشحن، قام المشاركون بتقدير قيمة التحسينات المرتبطة مباشرة بمشاركتهم في البرنامج واستخدامهم للعملية الجديدة، وبعد ذلك قام مديروهم بمراجعة تلك التقديرات والعملية التي استخدمها المشاركون للوصول إلى هذه التقديرات.

حادي عشر: تقديرات الإدارة العليا

في المواقف التي تكون فيها عملية حساب القيمة بالغة الصعوبة أو التي لا يتوافر فيها مصادر يمكن الاعتماد عليها في التقدير، تقوم الإدارة العليا بتقدير قيمة البيانات، حيث يكلفون بتحديد قيمة للتحسين من وجهة نظرهم. فعلى سبيل المثال، قامت إحدى المستشفيات بمحاولات عديدة لتحسين درجة رضاء العملاء عن طريق مجموعة من مبادرات الموارد البشرية التي تضمنت تغيير السياسة الداخلية المرتبطة بمعايير الأداء ومن خلال تنفيذ برنامج تدريبي لجميع العاملين بهدف تحسين خدمة العملاء وبالتالي تحسين رضاء العملاء الخارجيين.

لتحديد قيمة البرنامج، كان من الضروري تحديد قيمة وحدة التحسين، ونتيجة للاهتمام الشديد للمديرين بتحقيق هذا التحسين، تم تكليفهم بتسجيل آرائهم بالنسبة لقيمة وحدة واحدة. وفي أحد الاجتماعات الدورية قام كل مدير من الإدارة العليا بالإضافة إلى مدير المستشفى بوصف الفوائد التي ستعود على المستشفى بتحسين رضاء العملاء.

بعد المناقشة، تم تكليف كل فرد بتقدير القيمة المالية المحققة عند حدوث التحسن. وعلى الرغم من إحجام بعض المشاركين عن إعطاء المعلومات المطلوبة، إلا أنهم بقليل من التشجيع والتحفيز، قاموا بتسجيل تقديراتهم وبعدها تم حساب المتوسط الذي أدى بدوره إلى حساب قيمة وحدة التحسين التي تم استخدامها في حساب الفائدة من البرنامج.

ثاني عشر: تقديرات أفراد الموارد البشرية

الاستراتيجية الأخيرة المستخدمة في تحويل البيانات إلى قيم مالية هي الاستعانة بتقديرات أفراد الموارد البشرية، فباستخدام كافة المعلومات والخبرات المتاحة، يستطيع أفراد الموارد البشرية تقدير القيم المطلوبة.

قامت إحدى شركات البترول العالمية بتصميم أحد البرامج التدريبية لخفض معدل التغيب وبعض المشكلات الأخرى بين الموزعين. قام أفراد الموارد البشرية بتقدير قيمة حالة التغيب بمبلغ (٢٠٠) دولارا، تم استخدامها في حساب وفورات انخفاض معدل التغيب بعد تطبيق البرنامج.

على الرغم من قدرة أفراد الموارد البشرية على إعطاء تقديرات دقيقة، إلا أن هذا المدخل قد يكون متحيزا في نتائجه، وبالتالي يجب عدم استخدامه إلا في حالة عدم توافر المداخل الأخرى.

ثالث عشر: اختيار الاستراتيجية المناسبة

في ظل وجود العديد من الاستراتيجيات، يصبح التحدي الحقيقي هو اختيار استراتيجية واحدة أو أكثر تتناسب مع الموقف المطروح للتقييم. فيما يلي مجموعة من الإرشادات التي تساعد على الاختيار السليم:

١/١٣ اختر الاستراتيجية المناسبة لنوع البيانات

هناك بعض الاستراتيجيات المصممة خصيصا للبيانات الثابتة، وأخرى مصممة للبيانات المتغيرة، وبالتالي فنوع البيانات هو الذي يفرض الاستراتيجية المستخدمة.

٢/١٣ ابدأ بالاستراتيجيات الأكثر دقة ثم الأقل

تتناسب الاستراتيجيات الثلاث الأولى التي تناولناها في بداية هذا الفصل مع البيانات الثابتة، وبالتالي يجب استخدامها مع المقياس المناسب، أما الاستراتيجيات السبع، بداية من استراتيجية التكاليف التاريخية، التالية لهذه الاستراتيجيات فتتناسب مع البيانات المتغيرة، وقد حرصنا على عرضها وفقا لدرجة دقتها ومصداقيتها، وعلى الرغم من اختلاف درجات الدقة والمصداقية لهذه الاستراتيجيات إلا أنه من الضروري مراعاة مدى ملاءمة وجدوى كل منها في كل موقف.

٣/١٣ عند اختيار الاستراتيجية تعرف على مدى توافرها ودرجة صعوبتها

أحيانا ما يتأثر اختيار الاستراتيجية بمدى توافر مصدر معين للبيانات، وأحيانا ما يتأثر الاختيار بمدى صعوبة التطبيق.

٤/١٣ عند طلب التقديرات استخدم المصدر الأكثر معرفة واطلاعا على القضية المطروحة للتقييم.

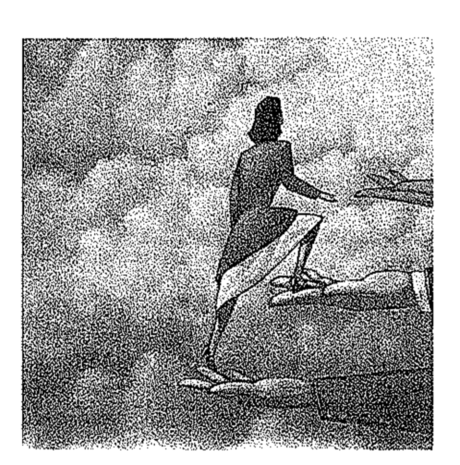
من الضروري أن يكون مصدر المعلومات على دراية تامة بالعمليات والقضايا المتعلقة بقيمة البيانات.

٥/١٣ استخدم استراتيجيات متعددة لتعظيم الفائدة منها

أحيانا ما يفيد استخدام أكثر من استراتيجية واحدة للحصول على قيمة للبيانات، ففي حالة توافر مصادر متعددة، يجب استخدام أكثر من مصدر واحد لاستخدامها كقيم مقارنة أو للحصول على آراء متعددة، وهنا يجب إحداث التكامل بين هذه الاستراتيجيات باستخدام معيار مناسب للاختيار مثل استخدام "أقل قيمة" وهو المعيار المفضل نظرا لطبيعته المتحفظة.

٦/١٣ قلل الوقت المطلوب لاختيار وتطبيق الاستراتيجية المناسبة

كما هو الحال في العمليات الأخرى، من المهم تقليل وقت الاختيار إلى أقل حد ممكن حتى لا يصبح الوقت والجهد المرتبط بالعائد على الاستثمار طويلا جدا، فبعض الاستراتيجيات يمكن تطبيقها في وقت أقل من الاستراتيجيات الأخرى، كما أن الإفراط في الوقت يمكن أن يؤدي إلى حالة من الإحباط وعدم التحمس لاستكمال العملية.



رابع عشر: دقة ومصداقية البيانات

١/١٤ مشكلة المصداقية The Credibility Problem

تفترض الاستراتيجيات المعروضة في هذا الفصل أن كل بند من بنود البيانات والمرتبطة ببرامج الموارد البشرية، يمكن تحويله إلى قيمة مالية. وعلى الرغم من إمكانية وضع التقديرات باستخدام استراتيجية واحدة أو أكثر، إلا أن عملية تحويل البيانات إلى قيم مالية قد تفقد مصداقيتها مع الفئة المستهدفة التي قد تشكك في استخدامها في التحليل.

إن البيانات الوصفية، مثل التغير في الروح المعنوية للعاملين أو انخفاض عدد الخلافات بين العاملين، تتسم بصعوبة تحويلها إلى قيم مالية، لذلك، فإن السؤال الرئيسي هنا هو: "هل هناك ثقة كاملة في هذه النتائج عند عرضها على الإدارة العليا؟".

إذا لم تجتاز العملية اختبار الثقة، لا يجب تحويل هذه البيانات إلى قيم مالية والاحتفاظ بها كمزايا عينية غير ملموسة. أما البيانات الأخرى، خاصة البيانات الثابتة، فمن الممكن استخدامها في حساب العائد على الاستثمار.

إن دقة البيانات ومصداقية عملية التحويل تعتبر من الأمور الهامة وأحيانا ما يتجنب قادة الموارد البشرية تحويل البيانات لهذا السبب، ويفضلون الإعلان عن أنهم تمكنوا من خفض معدل التغيب من (٦٪) إلى (٤٪) بدون محاولة وضع قيمة للتحسين. إنهم يفترضون أن كل فرد يتلقى المعلومات سوف يقوم بوضع قيمة لانخفاض معدل التغيب، ولسوء الحظ قد لا تكون الفئة المستهدفة على دراية تامة بتكلفة التغيب وعادة ما سيقومون

بإعطاء قيمة أقل عن القيمة الفعلية للتحسين. ونتيجة لذلك، لابد من وجود بعض المحاولات التي تحرص على إدراج هذا التحويل في تحليل العائد على الاستثمار.

٢/١٤ كيف تتأثر مصداقية البيانات

عند تقديم بيانات العائد على الاستثمار لمجموعة مختارة من الفئات المستهدفة، ستظهر أهمية المصداقية.

سوف تؤثر العوامل التالية على درجة اقتناع الفئة المستهدفة وثقتهم في البيانات:

١/٢/١٤ سمعة مصدر البيانات:

يمثل المصدر الفعلي للبيانات القضية الأولى للمصداقية. ما مدى مصداقية الفرد أو المجموعة التي تقوم بإعطاء البيانات؟..هل يفهمون الموضوع؟..هل هم على دراية تامة بالعمليات؟. إن الفئة المستهدفة عادة ما تضع ثقة أكبر في البيانات التي يتم جمعها من الأفراد الأكثر قربا من مصادر التحسين أو التغيير الفعلي.

٢/٢/١٤ سمعة مصدر الدراسة:

تحرص الفئات المستهدفة على التدقيق وإمعان التفكير في سمعة وشهرة الفرد أو المجموعة أو المنظمة التي تعرض البيانات. هل لهذا المصدر تاريخ في تقديم التقارير الدقيقة؟. هل المصدر غير متحيز في تحليله؟. هل يتوخى الدقة والصدق في عرض البيانات؟.

إن الإجابة على هذه الأسئلة سوف يشكل صورة كاملة عن سمعة وشهرة هذا المصدر.

٣/٢/١٤ دوافع القائمين بالتقييم:

هل للقائمين بعرض البيانات الاستعداد والدافع للقيام بهذا العمل؟. هل لديهم اهتمامات شخصية لعرض نتائج مفضلة ومقبولة أم لعرض نتائج غير مفضلة؟. إن هذه القضايا سوف تدفع بالفئات المستهدفة إلى الحرص على دراسة دوافع المنفذين للدراسة.

٤/٢/١٤ منهجية الدراسة:

تفضل الفئات المستهدفة معرفة الطريقة التي تم بها تنفيذ الدراسة، وكيفية إجراء الحسابات، والخطوات المتبعة، والعمليات التي تم استخدامها، فعدم توافر هذه المعلومات يجعل الفئات المستهدفة يتشككون في النتائج.

٥/٢/١٤ الافتراضات التي تم التحليل وفقا لها:

في العديد من دراسات العائد على الاستثمار تتكون افتراضات معينة يتم على أساسها إجراء الحسابات والنتائج، لذلك تفضل الفئات المستهدفة معرفة هذه الافتراضات وما إذا كانت افتراضات قياسية أم لا، وكيف تمت المقارنة بينها وبين الافتراضات الأخرى في الدراسة، أو بينها وبين الافتراضات الأخرى لوحدات العمل في المنظمة. إذا تم استبعاد هذه الافتراضات، ستقوم الفئات المستهدفة بوضع افتراضاتها الخاصة التي عادة ما تكون غير مفضلة.

٦/٢/١٤ واقعية بيانات المخرجات:

من الممكن أن تتسبب القيم المؤثرة للعائد على الاستثمار إلى حدوث مشكلات، فعندما تبدو بيانات أداء العمل غير واقعية، قد تواجه الفئات المستهدفة صعوبة في الاقتناع بها، فالمطالبات المبالغ فيها لا تجد عادة من يصغي إليها، مما يؤدي إلى استبعاد التقارير حتى قبل مراجعتها.

٧/٢/١٤ نوع البيانات:

عادة ما يفضل أعضاء الفئات المستهدفة البيانات الثابتة، حيث أنهم ينشدون البيانات المرتبطة بالمخرجات والجودة والتكلفة والوقت، وهذه المقاييس عادة ما يسهل فهمها واستيعابها وترتبط مباشرة بالأداء التنظيمي. وعلى النقيض من ذلك، أحيانا ما تكون هناك شكوك في البيانات المتغيرة نتيجة لاهتمام العديد من المديرين بالطبيعة المتغيرة للبيانات والقيود المفروضة في التحليل.

٨/٢/١٤ نطاق التحليل:

هل نطاق التحليل محدود؟..هل يتضمن مجرد مجموعة واحدة فقط، أم جميع العاملين في المنظمة؟. كلما كان نطاق الدراسة مقصورا على مجموعة صغيرة أو سلسلة من المجموعات، كانت العملية أكثر دقة.

إن هذه العوامل مجتمعة تؤثر على مصداقية دراسة تأثير العائد على الاستثمار وتشكل إطارا عاما يتم في إطاره وضع تقرير العائد على الاستثمار.

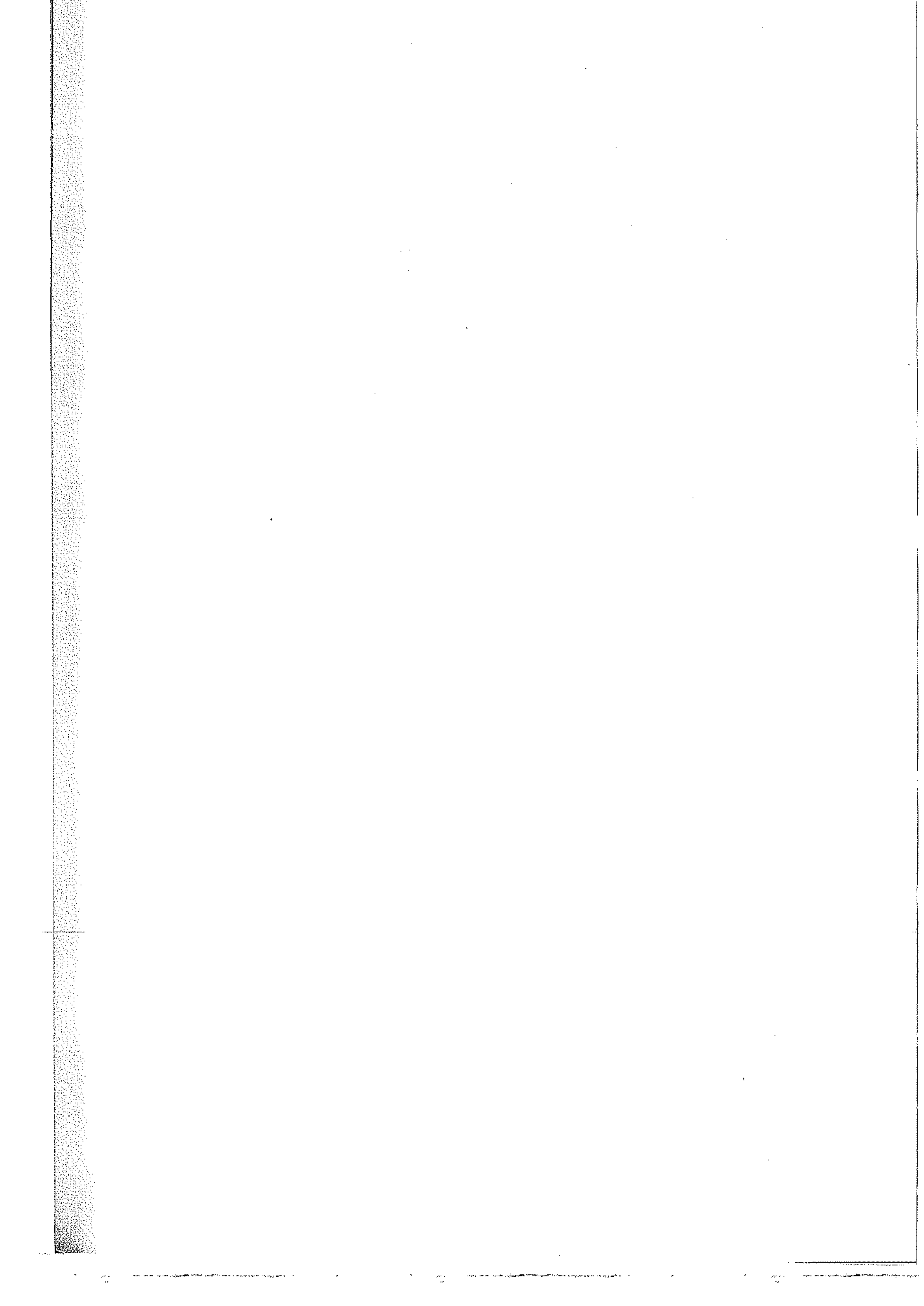
عند التعامل مع كل قضية من هذه القضايا، فيما يلي النقاط الرئيسية المقترحة لدراسة العائد على الاستثمار.

- استخدم أكثر المصادر مصداقية في التقديرات.
- اعرض المادة بطريقة غير متحيزة وموضوعية.
- اشرح تفصيليا المنهجية المستخدمة في مختلف جوانب العملية، ويفضل خطوة بخطوة.
- حدد الافتراضات الموضوعة في التحليل وقارنها مع الافتراضات التي تتضمنها الدراسات الأخرى المشابهة.
- احرص على ضبط وتعديل قيم المخرجات عندما تبدو غير واقعية.
- استخدم البيانات الثابتة قدر المستطاع وامزج بينها وبين البيانات المتغيرة في حالة توافرها.
- احرص على أن يكون نطاق التحليل محدودا، وطبق العملية على مجموعة واحدة أو أكثر من المشاركين في البرنامج، بدلا من التطبيق على جميع المشاركين أو جميع العاملين.

٣/١٤ إجراء التعديلات

من الضروري إجراء تعديلين محتملين قبل الانتهاء من القيمة المالية، ففي بعض المنظمات التي يتم فيها استخدام البيانات المتغيرة بطرق غير دقيقة، أحيانا ما تتاح للإدارة العليا فرصة مراجعة البيانات والموافقة عليها. ونتيجة للطبيعة الوصفية لهذه العملية، قد تقوم الإدارة بتحليل البيانات إلى مجموعة من العوامل (تقليل) البيانات حتى تكون النتائج النهائية أكثر مصداقية.

أما التعديل الآخر فيركز على القيمة الزمنية للنقود، فنتيجة لحدوث الاستثمار في البرنامج أثناء فترة زمنية واحدة، وتحقيق العائد في فترة زمنية لاحقة، تقوم بعض المنظمات بتعديل فوائد البرنامج لتعكس القيمة الزمنية للنقود، فالفوائد المالية الفعلية للبرنامج يتم تعديلها للتوافق مع الفترة الزمنية التي حدثت فيها التكلفة والتي تحققت فيها الفوائد (العائد) وعادة ما تكون قيمة هذا التعديل صغيرة مقارنة بالفوائد النمطية المحققة من برنامج الموارد البشرية.





مراقبة تكلفة
برامج الموارد البشرية

الفصل السابع

مراقبة تكلفة برنامج الموارد البشرية

تعتبر عملية جدولة تكلفة البرامج إحدى الخطوات الضرورية والهامة لحساب العائد على الاستثمار نظرا لأنها تؤدي إلى الوصول العوامل الحاكمة في معادلة العائد على الاستثمار، كما أن الاهتمام بالتكلفة يمثل الأهمية نفسها التي يجب أن نوليها للفوائد، وعلى أية حال، ففي الواقع العملي غالبا ما يكون تحديد التكلفة أكثر سهولة من تحديد الفوائد.

يتناول هذا الفصل خطوات تراكم التكلفة وجدولتها، وتحديد الإطار العام للتكلفة التي يجب تحديدها بالإضافة إلى بعض الطرق الاقتصادية التي يمكن استخدامها في هذه العملية.

أولا: استراتيجيات التكلفة

١/١ أهمية التكلفة

تمثل عملية تحديد التكلفة تحديا كبيرا حيث أن الأرقام يجب أن تكون دقيقة وصادقة وحقيقية، فعلى الرغم من أن معظم المنظمات تقوم بوضع التكاليف بسهولة أكثر تحديدها للقيمة الاقتصادية للفوائد، إلا أن التكلفة الحقيقية لبرنامج الموارد البشرية غالبا ما تسبب الحيرة حتى بالنسبة لبعض المنظمات المعروفة.

على الرغم من أن الرقم المحدد للميزانية الإجمالية المباشرة للموارد البشرية عادة ما يمكن وضعها بسهولة، **إلا أن الصعوبة تنتج عند محاولة تحديد التكاليف المعينة لبرنامج الموارد البشرية بما في ذلك التكاليف المباشرة المرتبطة به.**

وحتى يمكن تحديد العائد الحقيقي على الاستثمار، يجب أن تكون التكلفة دقيقة وحقيقية، وإلا ستكون هناك صعوبة في تحديد فوائد البرنامج بالدقة المطلوبة.

٢/١ أهمية الكشف عن كافة التكاليف

من الملاحظ، في وقتنا الحالي، تزايد الضغوط أكثر من أي وقت مضى، للكشف عن كافة تكاليف برنامج الموارد البشرية، أو ما يسمى بالتحميل الكامل للتكاليف، الأمر الذي ينقل المفهوم المتعارف علية للتكاليف إلى جوانب أخرى مثل الوقت الذي يقضيه المشاركون في مقابلات التطبيق والتدريب بما في ذلك الفوائد المحققة والنفقات الإدارية غير المباشرة الأخرى.

وفي الحكومة أيضاً

في إحدى الهيئات الحكومية قام أحد المراجعين بمراجعة الضوابط الإدارية واشتمل تقريره على جزء لا بأس به عن تكاليف برنامج الموارد البشرية يتلخص فيما يلي:

لقد ركزت التكاليف التي تمت مراجعتها على مستوى البرنامج على التكاليف المباشرة أو "الثابتة"، ولم يكن هناك اهتمام بتكلفة الوقت المستهلك في المشاركة في برنامج الموارد البشرية. فتكاليف وقت المشارك في الإعداد والمشاركة في الجلسات اللازمة للبرنامج لم يتم تحديدها، فبالنسبة لتكاليف سلسلة متتالية من البرامج زادت التكلفة الإجمالية للبرنامج زيادة هائلة.

لقد أشارت الهيئة الحكومية في تقريرها إلى أن تكلفة عامين بالنسبة للبرنامج بلغت (٦٠٠) ألف دولار، حيث تضمن هذا الرقم التكاليف المباشرة فقط، وبالتالي كان أقل من التكلفة الحقيقية عند إضافة تكاليف الوقت المستهلك في الإعداد للبرنامج والمشاركة فيه؛ فبحساب الأعمال الورقية والحضور، يصبح الرقم الإجمالي (١,٣٩) مليون. فإذا كان متوسط الفوائد العينية (٤٥,٥٪)، تصبح التكلفة الإجمالية المباشرة لوقت العاملين في الإعداد والمشاركة في البرنامج (٢) مليون. وأخيرا، إذا تم إضافة التكاليف المباشرة للهيئة الحكومية (٦٠٠) ألف دولار إلى مبلغ (٢) مليون، يصبح الرقم (٢,٦) مليون دولار.

العوامل التالية من بين العوامل الأخرى التي تتسبب في زيادة التكلفة الإجمالية الحقيقية:

- تكلفة السفر والوجبات والإقامة للمشاركين.

- الرواتب والمزايا التي يحصل عليها الأفراد القائمين بالأعمال الإدارية.
- تكلفة الفرص الضائعة بالنسبة لإنتاجية العاملين عند قيامهم بالأعمال المتعلقة بالإعداد والمشاركة في البرنامج.

هناك أيضا العديد من المعوقات التي واجهت الهيئة الحكومية عند محاولتها تكلفة البرنامج:

- الميل إلى استخدام نظم التكلفة التي لا تكشف عن التكاليف الإدارية والداخلية والتكاليف غير المباشرة الأخرى.
- تظهر التكاليف بوجه عام على مستوى القسم بدلا من ظهورها على مستوى البرامج أو الأنشطة الفردية.
- لم تتوافر معلومات التكاليف اللازمة عن طريق نظام التكاليف على أساس الأنشطة.

في هذه الحالة، اتضح أن تكلفة البرنامج أكثر بكثير من النفقات المباشرة، في إطار توقعات الإدارة من إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتسجيل التكاليف المحملة بالكامل في تقاريرها.

٣/١ التكاليف المحملة بالكامل

في إطار المدخل المتحفظ لحساب العائد على الاستثمار، من المقترح التحميل الكامل لتكلفة الموارد البشرية: ففي إطار هذا المدخل، يتم تحميل كافة التكاليف التي يمكن تحديدها وربطها ببرنامج معين. وفلسفة

هذا المفهوم تقوم على أنه في حالة الشك في تحميل تكلفة ما، يفضل أن يتم تحميل هذه التكلفة، حتى وإن لم يكن ذلك الإجراء ضمن سياسات التكلفة المتبعة في المنظمة.

٤/١ خطورة وجود تكاليف بدون فوائد

من الأمور التي تمثل خطورة كبيرة التركيز على إطلاع الإدارة بكافة تكاليف برامج الموارد البشرية وعدم الاهتمام بتحديد فوائد هذه البرامج، ولسوء الحظ، استمرت العديد من المنظمات في الوقوع في هذه المصيدة لسنوات عديدة، حيث كانت تلجأ على تحديد تكاليف برامجها لسهولتها، وإهمال تحديد الفوائد لصعوبتها.

عند مراجعة معظم المديرين لتكاليف الموارد البشرية، يتبادر إلى الذهن سؤال منطقي هو: **ما الفائدة التي تحصل عليها المنظمة من البرنامج؟** وهو السؤال المنطقي الذي يمثل رد الفعل الطبيعي للإدارة عندما تكتشف ارتفاع التكاليف. فعلى سبيل المثال، قامت إحدى المنظمات بجدولة وعرض كافة التكاليف المتعلقة ببرامج القيادة الإدارية على الإدارة العليا لكي تتعرف على العائد الإجمالي على الاستثمار في هذه البرامج، إلا أن الرقم الإجمالي تجاوز القيمة المتوقعة فسارعت الإدارة بطلب تقرير عن الفوائد التي عادت عليها من هذه البرامج، فكانت النتيجة أن التطوير القيادي كان قليلا للغاية، وبالتالي قررت الإدارة تقليل هذه البرامج ومراجعة أية برامج جديدة بدقة شديدة.

على الرغم من المبالغة التي قد يتصف بها هذا المثال، إلا أنه يوضح مدى خطورة الاكتفاء بعرض نصف المعادلة فقط، فنتيجة لهذه الخطورة، قامت بعض المنظمات بحظر عرض بيانات تكاليف الموارد البشرية ما لم يتم معها عرض الفوائد، حتى وإن كانت تلك الفوائد وصفية أو غير ملموسة، الأمر الذي يساعد على المحافظة على إحداث التوازن بين طرفي المعادلة.

٥/١ السياسات والإرشادات

قد تجد بعض المنظمات أنه من المفيد التفصيل في فلسفتها وسياستها بالنسبة للتكلفة عن طريق إصدار مجموعة من الإرشادات لأعضاء الموارد البشرية والآخرين الذين يراقبون ويعرضون التكاليف في تقاريرهم، فهذه الإرشادات تعمل على التوضيح التفصيلي للتكاليف المصاحبة لبرامج الموارد البشرية، وشرح كيفية جمع وتحليل وعرض البيانات.

يتراوح عدد صفحات هذه الإرشادات من صفحة واحدة في المنظمات الصغيرة إلى مائة صفحة في المنظمات الكبيرة، وبطبيعة الحال من المفضل أن يكون المدخل بسيطا وغير معقد.

بعد الانتهاء من وضع الإرشادات لابد من قيام أفراد المالية والمحاسبة بمراجعتها، فالمستند النهائي يعمل كما لو كان قوة إرشادية هامة في تجميع ومراقبة وعرض التقارير، وبعد حساب وعرض العائد على الاستثمار، يتم وضع التكاليف في نموذج ملخص ووضع إرشادات التكلفة في خانة الملاحظات أو إرفاقها كملحق مع التقرير.

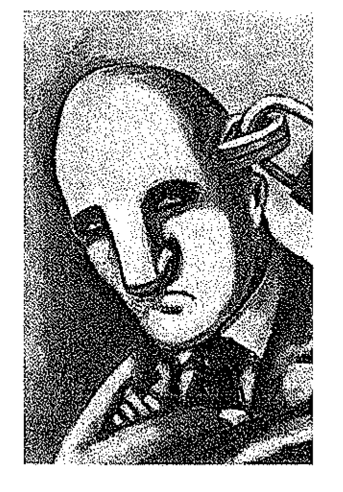
٦/١ الفئات النمطية للتكلفة

من أكثر المهام أهمية في عملية تحديد المهام هي عملية تحديد أي التكاليف يجب وضعها في جدول تكاليف البرنامج، فهذه المهمة تتضمن القرارات التي سيتم سيقوم أفراد الموارد البشرية باتخاذها والتي عادة ما توافق عليها الإدارة.

يوضح الجدول رقم (١/٧) الفئات المقترحة للتكلفة بالنسبة للمدخل المتحفظ في التقدير. فيما يلي وصف لكل فئة:

١/٦/١ التكاليف المباشرة Direct والتكاليف الموزعة Prorated:

عادة ما يتم حصر وحساب كافة التكاليف المرتبطة بالبرنامج، وبالتالي فتكاليف تحليل الاحتياجات والتصميم والتطوير والتحصيل، لابد من توزيعها بأكملها على فترة البرنامج التي يجب أن تكون قصيرة عند استخدام المدخل المتحفظ، حيث أن بعض المنظمات قد تعتبر هذه الفترة عاما واحدا، والبعض الآخر قد يعتبرها عامين أو ثلاثة أعوام.



في حالة وجود بعض الاستفسارات بشأن فترة الوقت المحددة لاستخدامها في معادلة التوزيع، يجب استشارة أفراد المالية والمحاسبة.

جدول (١/٧): فئات تكاليف البرنامج

بنود التكاليف	موزعة	محملة بالكامل
تكاليف التحليل	√	-
تكاليف التطوير/التحصيل	√	-
تكاليف التطبيق	-	√
• الرواتب/المزايا ـ للمدربين	-	√
• الرواتب/المزايا ـ للمنسقين	-	√
• مواد ورسوم البرنامج	-	√
• السفر/الإقامة/الوجبات	-	√
• مكان الاجتماع/التدريب	-	√
• رواتب/مزايا المشاركين	-	√
• تكاليف الاستعانة ببديل للمشارك (إن وجد)	-	√
• الفاقد في الإنتاج	-	√
التكاليف التشغيلية	-	√
• الرواتب/المزايا ـ المشاركون والمدربون	-	√
• الرواتب/المزايا ـ منسقو البرنامج	√	-
• الرواتب/المزايا ـ مدير البرنامج	√	-
• المواد، الأجهزة، القاعات	-	√
• السفر، الإقامة، الوجبات	-	√
• الخدمات الخارجية	√	-
التقييم	√	-
المخصص العام للتكاليف الإضافية	√	-

دعنا نستعرض المثال التالي لتوضيح توزيع تكاليف التطوير. في إحدى الشركات الكبرى، تم تطوير وتطبيق أحد برامج السلامة الصناعية نتيجة لوقوع سلسلة من الحوادث خلال الشهور القليلة الماضية، حيث تضمن البرنامج تغييرات في الإجراءات بحيث يتم وضع علامات تحذيرية على المعدات الخطرة أثناء توقفها عن العمل.

لقد تم تطوير البرنامج بتكلفة قدرها (١٩٥٠٠٠) دولار وكان من المتوقع استمرار عمله لمدة ثلاثة أعوام قبل الحاجة إلى تحديثه، وتم تقدير تكلفة المراجعة في نهاية الأعوام الثلاثة بما يعادل نصف تكلفة البرنامج الأساسي، أي ما يعادل (٩٧٥٠٠) دولار، على أن يتم عقده لعدد (٤٢) مجموعة خلال فترة الأعوام الثلاثة، مع حساب عائد مخطط على الاستثمار بالنسبة لمجموعة واحدة محددة.

ونظرا لأن البرنامج سوف يتبقى له نصف القيمة في نهاية الأعوام الثلاثة، يجب توزيع هذا المبلغ البالغ قيمته (٩٧٥٠٠) دولار، الممثلة لنصف تكاليف التطوير، على عدد (٤٢) مجموعة كتكاليف تطوير موزعة. وبالتالي يتم تحميل العائد على الاستثمار بالنسبة لمجموعة واحدة بتكلفة تطوير مقدارها (٢٣٢١) دولارا تسجل في جانب التكلفة.

٢/٦/١ عامل الفوائد Benefits Factor:

عند عرض رواتب المشارك والأفراد المصاحبين للبرامج، يجب الأخذ في الاعتبار عامل الفوائد، فهذا الرقم عادة ما يكون معروفا في المنظمة ويستخدم في معادلات التكاليف الأخرى، حيث يمثل تكلفة جميع فوائد العاملين معبرا عنه بنسبة مئوية من الرواتب الأساسية.

في بعض المنظمات، تكون هذه القيمة مرتفعة بحيث تتراوح ما بين (٥٠٪) و (٦٠٪)، وفي منظمات أخرى، قد يكون منخفضا بحيث يتراوح ما بين (٢٥٪) و (٣٠٪).

ثانيا: الفئات الرئيسية للتكلفة

١/٢ تكاليف التحليل

تعتبر هذه الفئة من التكاليف واحدة من أكثر الفئات التي يتم إغفالها، ففي بعض البرامج تكون هذه التكلفة (صفر) نتيجة لتنفيذ البرنامج بدون تحليل، وعلى أية حال، مع تزايد تركيز المنظمات على تحليل الاحتياجات، سوف تتزايد هذه التكلفة في المستقبل، حيث يجب حصرها وتحديدها بالكامل. تتضمن هذه التكاليف الوقت الذي يقضيه الأفراد في التحليل والرسوم والنفقات المباشرة للمستشارين الخارجيين المنفذين للتحليل، والخدمات الداخلية المستخدمة في التحليل.

عادة ما يتم توزيع التكلفة الإجمالية على الفترة المخصصة للبرنامج وهي الفترة التي يتم تحديدها اعتمادا على نوع وطبيعة البرنامج، وعادة ما تتراوح من عام إلى ثلاثة أعوام. وبطبيعة الحال، يستثنى من ذلك تلك البرامج التي لا نتوقع لها التغيير لسنوات عديدة.

٢/٢ تكاليف التطوير والتحصيل

تتضمن هذه التكلفة الوقت الذي يقضيه أفراد الموارد البشرية الداخليين في التصميم والتطوير بالإضافة إلى شراء التجهيزات وأجهزة عرض الصوت والصورة "الفيديو" وأجهزة تشغيل الأسطوانات المضغوطة والمواد الأخرى المتعلقة مباشرة بالبرنامج، هذا بالإضافة إلى استخدام الموردين الخارجيين.

وكما هو الحال مع تكلفة التحليل، عادة ما يتم توزيع تكلفة التصميم والتطوير باستخدام فترة الوقت نفسها وهي من عام إلى ثلاثة أعوام باستثناء البرامج التي لن تتغير إلا بعد سنوات عديدة.

بدلا من تحمل تكلفة التصميم والتطوير، تقوم العديد من المنظمات بشراء البرامج الجاهزة لاستخدامها مباشرة أو بعد إجراء تعديلات طفيفة عليها، حيث تتضمن تكلفة التحصيل لهذه البرامج ثمن شراء المواد والرسوم المدفوعة للموردين وللحصول على حق استخدام هذه المواد بالإضافة إلى التكاليف الأخرى المرتبطة بحق تطبيق البرنامج.

يجب توزيع هذه التكاليف بالطريقة نفسها المتبعة من قبل، من عام إلى ثلاثة أعوام، وإذا تطلب البرنامج إجراء بعض التعديلات يجب إضافة القيمة إلى تكاليف التطوير.

٣/٢ تكاليف التطبيق

غالبا ما يكون الجزء الأكبر من التكلفة هو ذلك الجزء المصاحب للتقديم أو التطبيق، وعادة ما يتضمن خمس فئات رئيسية:

١/٣/٢ مرتبات المدربين والمنسقين:

يجب أن تتضمن تكاليف التطبيق كافة مرتبات المدربين والمنسقين للبرنامج، وفي حالة مشاركة المنسق في أكثر من برنامج يتم تحميل البرنامج بالتكلفة المتعلقة به، وإذا كان هناك مدربين خارجيين يجب أيضا تحميل كافة أتعابهم وفقا للجزء الذي شاركوا فيه في البرنامج، لذلك، لابد من التركيز على التحديد الدقيق للوقت الذي يقضيه العاملون الداخليون أو المستشارون الخارجيون في العمل مباشرة في البرنامج، مع مراعاة أن يتم تحميل عامل الفوائد في كل مرة يتم فيها تحميل التكلفة المباشرة للعمالة، فهذا العامل يمثل قيمة متفق عليها وعادة ما يقوم بتحديدها الماليون والمحاسبون بنسبة تتراوح من (٣٠٪) إلى (٤٠٪).

٢/٣/٢ الرسوم ومواد البرنامج:

مثل الإرشادات والمعينات الوظيفية والبرمجيات والأدوات المكتبية والكتب والحالات الدراسية والتمارين وكتيبات العمل الخاصة بالمشاركين ورسوم استخدام البرمجيات.

٣/٣/٢ السفر والإقامة والوجبات:

مثل تكاليف السفر للمشاركين أو المدربين أو المنسقين، وتكاليف الإقامة والوجبات أثناء السفر وأيضا تكاليف الوجبات أثناء البرنامج بالإضافة إلى تكاليف فترات الراحة.

٤/٣/٢ مكان التنفيذ:

وهي تكاليف مكان انعقاد البرنامج أو الجلسات التدريبية فبالنسبة للبرامج الخارجية تتمثل هذه التكلفة في تكلفة الفندق أو قاعة الاجتماعات، وبالنسبة للبرامج المنفذة داخليا، فتتمثل هذه التكلفة في تكلفة التنظيم والإعداد. وهنا يجب التأكيد على تقدير هذه التكلفة وعرضها حتى وإن لم يتم الإشارة إليها في تقارير أخرى.

٥/٣/٢ مرتبات ومزايا المشاركين:

وهي النفقات التي يجب إضافتها، وبالنسبة للبرامج التي تم تطبيقها بالفعل يمكن تقدير هذه التكاليف باستخدام المتوسط أو متوسط قيم المرتبات في التصنيف الوظيفي النمطي. وفي حالة استخدام البرنامج في حساب العائد على الاستثمار، يمكن للمشاركين تسجيل مرتباتهم مباشرة بطريقة سرية.

في حالة استبدال أحد المشاركين بأحد الأفراد الذين تزيد تكلفتهم عن التكلفة التي تم حسابها من قبل، لابد من حساب هذه الزيادة وإضافتها إلى التكاليف. دعنا نستعرض المثال التالي لمعرفة كيفية حساب الزيادة في التكلفة بافتراض وجود أربعة أفراد يعملون في أحد مصانع الأنابيب، ثم اضطر واحد منهم إلى ترك المصنع للمشاركة في اجتماع متعلق بأحد برامج الموارد البشرية أو للعمل في أحد مهام الموارد البشرية.

في هذا المثال، قررت إدارة المصنع أن العمل يمكن أن يستمر بالأفراد الثلاثة لمدة يوم واحد فقط، وبالتالي إذا التحق العامل الرابع، الذي يتقاضى (٤٠) دولارا في الساعة الواحدة، بمهمة مدتها يومان، سوف يتطلب الأمر، في اليوم الثاني للمهمة، الاستعانة بأحد العاملين من الورديات الأخرى، فإذا كان هذا العامل يتقاضى أجرا إضافيا مقداره (٦٠) دولارا في الساعة الواحدة، يصبح من الضروري حساب الفرق في تكلفة الإحلال (٢٠) دولارا في الساعة الواحدة وضربها في عدد ساعات العمل اليومية، ليصبح الناتج (١٦٠) دولارا.

ونظرا لأن الراتب والمزايا الخاصة بالفرد المشارك في البرنامج قد تم حسابها بالفعل، فمن الضروري حساب التكلفة الإضافية للإحلال، طالما تم العمل بدون أي تغير في مستوى الإنتاجية.

٦/٣/٢ تكاليف التشغيل:

من الضروري حساب تكاليف تشغيل وصيانة برنامج الموارد البشرية بصورة مستمرة، وتتضمن هذه التكلفة المرتبات والمزايا الخاصة بمدير أو منسق البرنامج، بالإضافة إلى المواد والأدوات الكتابية ونفقات البرنامج والتكنولوجيا المستخدمة.

في حالة وجود تكاليف تشغيل لأحد البرامج لفترة طويلة، لا بد من تسجيلها على أساس سنوي، وتوزيعها أيضا على أساس

سنوي حتى يمكن استخدامها في حساب العائد على الاستثمار. فعلى سبيل المثال، إذا تم تقييم أحد البرامج لمعرفة العائد منه خلال الفترة من الأول من أول مارس إلى آخر أغسطس، يجب توزيع تكلفة التشغيل السنوية لتغطي ستة شهور.

٧/٣/٢ تكاليف التقييم:

عادة ما يتم تحميل تكلفة التقييم ضمن تكاليف البرنامج لحساب إجمالي التكاليف المحملة، فتكاليف العائد على الاستثمار تتضمن تكلفة وضع استراتيجية التقييم وأدوات التصميم وتجميع البيانات وتحليل البيانات وإعداد وتوزيع التقارير، حيث تتضمن فئات التكلفة الوقت والمواد والأدوات المشتراة والمسوحات. وهنا يجب الإشارة إلى إمكانية توزيع تكاليف التقييم على العديد من البرامج بدلا من تسجيل القيمة الإجمالية كنفقة.

فعلى سبيل المثال، إذا تم عقد (٢٣) جلسة تدريبية لأحد برامج الموارد البشرية خلال ثلاث سنوات، وتم اختيار مجموعة واحدة لحساب العائد على الاستثمار، يمكن منطقيا توزيع تكلفة العائد على الاستثمار على الجلسات التدريبية الثلاثة والعشرين، والسبب في ذلك هو أن نتائج تحليل العائد على الاستثمار يجب أن تعكس نجاح البرامج الأخرى والتي قد تنتج في صورة التغييرات التي ستؤثر على البرامج الأخرى أيضا.

٨/٣/٢ التكاليف الإضافية غير المباشرة:

وهي التكاليف الإضافية في وظيفة الموارد البشرية التي لا ترتبط مباشرة ببرنامج بعينه. وتمثل هذه الفئة أية تكاليف لإدارة الموارد البشرية لا تدخل ضمن الحسابات المذكورة أعلاه، حيث تتضمن تكلفة الدعم الإداري، والمصروفات المكتبية مثل التجهيزات والمكاتب والهاتف وأجهزة الحاسب الآلي وآلات تصوير المستندات ومرتبات مديري الموارد البشرية، والتكاليف الثابتة الأخرى.

تلجأ بعض المنظمات إلى تقدير هذه التكلفة بقسمة إجمالي التكاليف الإضافية على عدد أيام تطبيق البرنامج بالنسبة للعام، الأمر الذي أصبح قيمة قياسية يتم استخدامها في الحسابات.

ثالثا: تجميع وتقدير التكلفة

هناك طريقتان أساسيتان لتصنيف تكلفة الموارد البشرية، تتم الأولى بتحديد وصف للنفقة مثل العمالة والمواد والإمدادات والسفر .....إلخ، وتسمى هذه الطريقة "تصنيفات حساب النفقة Expense Account Classification والطريقة الثانية تتم بتحديد فئات في عملية أو وظيفة الموارد البشرية مثل تطوير وتطبيق وتقييم برنامج.

إن النظام الفعال هو الذي يتمكن من مراقبة التكاليف عن طريق فئات الحساب (الموضحة في الجدول رقم (٢/٧) طبقا لوصف هذه الحسابات، إلا أنه يتضمن أيضا طريقة لتراكم التكلفة بالنسبة للفئة الوظيفية/ عملية الموارد البشرية،

وعلى الرغم من أن التجميع الأول يحدد بكفاءة التكلفة الإجمالية للبرنامج، إلا أنه لا يفيد في إجراء المقارنة مع البرامج الأخرى ولا يوضح المجالات التي قد تكون فيها التكلفة زائدة.

١/٣ مصفوفة تصنيف التكاليف

تتجمع التكاليف وفقا لطريقتي التصنيف المشار إليها أعلاه، فهاتين الطريقتين مرتبطتان فيما بينهما وتعتمد العلاقة على طريقة التنظيم، فمثلا، قد تتنوع التكاليف المحددة التي تشكل الجزء الخاص بالتحليل مع طريقة تنظيمها.

تتمثل أحد الأجزاء الهامة في عملية التصنيف في تحديد أنواع التكاليف، في نظام التصنيف المحاسبي، وهي الأنواع التي تنطبق على الفئات الوظيفية/العملية.

تمثل المصفوفة الموضحة في الجدول رقم (٢/٧) الفئات التي تعتمل على تجميع كافة التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة، فالتكاليف التي تعتبر جزءا من فئة وظيفية/عملية موضح أمامها علامة (×) في المصفوفة، للإشارة إلى تلك الفئة. وكل عضو من أفراد الموارد البشرية يجب أن يعرف كيفية حساب وتحميل النفقة بدقة، ومثال ذلك، نفقات الأجهزة التي تم تأجيرها لاستخدامها في تطوير وتطبيق برنامج معين.

الجدول رقم (٧/٢): مصفوفة تصنيف التكاليف

تصنيف حساب النفقة		الفئات الوظيفية/العملية				
		التحليل	التطوير والتحصيل	التطبيق	التشغيل	التقييم
٠٠	المرتبات والمزايا ـ أفراد الموارد البشرية	×	×	×	×	×
٠١	المرتبات والمزايا ـ الموظفون الآخرون.	×	×	.	.	.
٠٢	المرتبات والمزايا ـ المشاركون	.	.	×	×	×
٠٣	الوجبات والسفر والمصروفات النثرية ـ أفراد الموارد البشرية	×	×	×	×	×
٠٤	الوجبات والسفر والإقامة ـ المشاركون	.	.	×	×	.
٠٥	التسهيلات المكتبية	×	×	.	×	×
٠٦	مواد ومستلزمات البرنامج	.	×	×	×	.
٠٧	الطباعة	×	×	×	×	×
٠٨	الخدمات الخارجية	×	×	×	×	×
٠٩	مخصص مصروفات المعدات	×	×	×	×	×
١٠	المعدات ـ إيجار	.	×	×	×	.
١١	المعدات ـ صيانة	.	.	×	×	.
١٢	رسوم التسجيل	×	.	.	×	.
١٣	مخصص مصروفات التسهيلات المكانية.	.	.	×	×	.
١٤	التسهيلات المكانية ـ إيجار	.	×	×	.	.
١٥	مخصص التكاليف الإضافية	×	×	×	×	×
١٦	النفقات المتنوعة الأخرى	×	×	×	×	×

في المثال الذي بين أيدينا، هل يجب تحميل كل أو جزء من التكلفة على التطوير؟، أم الأكثر ملاءمة هو تقسيم التكاليف إلى أجزاء يتم تحميلها وفقا لمدى استخدام هذا البند في كل فئة.

٢/٣ تجميع التكاليف

بالتحديد الواضح لتصنيف حساب التكلفة والفئات الوظيفية/العملية، يصبح من السهل تتبع التكاليف بالنسبة للبرامج الفردية، حيث يمكن تحقيق ذلك باستخدام أرقام معينة للحسابات والمشروعات، والمثال التالي يوضح كيفية استخدام هذه الأرقام:

يتكون رقم المشروع من ثلاثة أعداد تمثل برنامج محدد للموارد البشرية مثل:

برنامج تحفيز العاملين	١١٢
برنامج المشاركة في العائد	٢١٥
الرقابة الإحصائية على الجودة	٤١٨
تقييم التنوع	٧٩١

يتم أيضا تخصيص الأعداد للفئات الوظيفية/العملية المشار إليها في الجدول رقم (٢/٧)، فباستخدام المثال السابق، يتم تخصيص الأرقام التالية:

التحليل	١
التطوير/التحصيل	٢
التطبيق	٣
التشغيل	٤
التقييم	٥

باستخدام الأرقام المكونة من رقمين والمخصصة لتصنيفات الحسابات في الجدول رقم (٧/٢) يصبح النظام المحاسبي مكتملا، فعلى سبيل المثال، تم إعادة طباعة كتيبات لإعطائها للمشاركين في مختبر تقييم التنوع، وبالتالي يكون الرقم المناسب لذلك هو ٧٩١-٣-٧٠، حيث يرمز الرقمين الأول والثاني من اليسار إلى تصنيف الحساب، يليه الفئة الوظيفية أو فئة العملية، يليه ثلاثة أرقام ترمز إلى رقم المشروع.

إن هذا النظام يساعد على سرعة تجميع ومراقبة تكاليف الموارد البشرية، وبالتالي يمكن عرض التكلفة الإجمالية عن طريق:

- برنامج الموارد البشرية (تقييم التنوع).
- الفئات الوظيفية/العملية (التطبيق).
- تصنيف حساب النفقة (الطباعة).

٣/٣ تقدير التكلفة

أحد الأسباب المنطقية لتتبع التكاليف هو التنبؤ بتكاليف البرامج المستقبلية، وعادة ما يتم تحقيق هذا الهدف عن طريق طرق تقدير التكاليف المتعارف على استخدامها في المنظمة.

تستخدم بعض المنظمات أوراق العمل الخاصة بتقدير التكاليف للوصول إلى التكلفة الإجمالية لأحد البرامج المقترحة، ويوضح الشكل رقم (١/٧) مثالا لتلك الصفحات والمستخدمة لحساب تكاليف التحليل والتطوير والتطبيق والتشغيل والتقييم.

تتضمن الصفحات بعض المعادلات التي تيسر تقدير التكلفة، وبالإضافة إلى هذه الصفحات، لا بد من توفير معدلات التحميل الحالية للخدمات والتوريدات والمرتبات للاستعانة بها في الحسابات، مع مراعاة أن هذه البيانات تتقادم بسرعة، وعادة ما يتم إعدادها بصورة دورية.

إن الأساس الأكثر ملاءمة لتقدير التكلفة هو **تحليل التكاليف السابقة عن طريق تتبع التكاليف الفعلية التي حدثت في جميع مراحل البرنامج، بداية من التحليل إلى التقييم**، فبهذه الطريقة يمكن معرفة ما تم إنفاقه على البرامج وما تم إنفاقه في الفئات المختلفة. وإلى أن تتوافر بيانات التكاليف الكافية من الضروري استخدام التحليل التفصيلي في أوراق العمل لتقدير التكلفة.

الشكل رقم (١/٧): نموذج عمل تقدير التكلفة

الإجمالي

تكاليف التحليل

- مرتبات ومزايا العاملين ـ أفراد الموارد البشرية (عدد الأفراد × متوسط الراتب × عامل المزايا × عدد ساعات العمل في المشروع) ________
- الوجبات والسفر والمصروفات الطارئة) ________
- النفقات المكتبية) ________
- الطباعة) ________
- الخدمات الخارجية ________
- نفقات المعدات ________
- رسوم التسجيل ________
- مخصص المصروفات العامة ________
- النفقات المتنوعة الأخرى ________

إجمالي تكلفة التحليل ====

تكاليف التطوير والتحصيل

- مرتبات ومزايا العاملين (عدد الأفراد × متوسط الراتب ________ × عامل المزايا × عدد ساعات العمل في المشروع) ________
- الوجبات والسفر والمصروفات الطارئة ________
- النفقات المكتبية ________
- مواد وتجهيزات البرنامج: ________
  - أفلام ________
  - شرائط فيديو ________

- شرائح مصورة ———
- أجهزة تشغيل اسطوانات مضغوطة ———
- برمجيات ———
- شفافيات لجهاز العرض فوق الرأس ———
- رسوم فنية ———
- أدلة ومواد ———
- أخرى ———

• الطباعة ———

• الخدمات الخارجية ———

• مخصص المصروفات العامة ———

• النفقات المتنوعة الأخرى ———

إجمالي تكلفة التحليل ====

الإجمالي

تكاليف التطبيق

• تكاليف المشارك ———

- مرتبات ومزايا العاملين

(عدد المشاركين × متوسط الراتب × عامل المزايا × عدد ساعات أو أيام العمل في التطبيق) ———

- الوجبات والسفر والإقامة (عدد المشاركين × متوسط النفقات اليومية × عدد الأيام الفعلية) ———

• مواد وتجهيزات البرنامج ———

• تكاليف إحلال المشارك (إن وجد) ———

• تكلفة الإنتاج غير المحقق (إن وجد مع شرح الأساس) ———

• تكاليف مدير البرنامج/ المنسق/ المدرب ———

- المرتبات والمزايا ______
- الوجبات والسفر والمصروفات الطارئة ______
- الخدمات الخارجية ______

* النفقات المخصصة لأماكن الانعقاد ______
* نفقات المعدات ______
* النفقات المتنوعة الأخرى ______

إجمالي تكلفة التنفيذ ====

تكاليف التشغيل

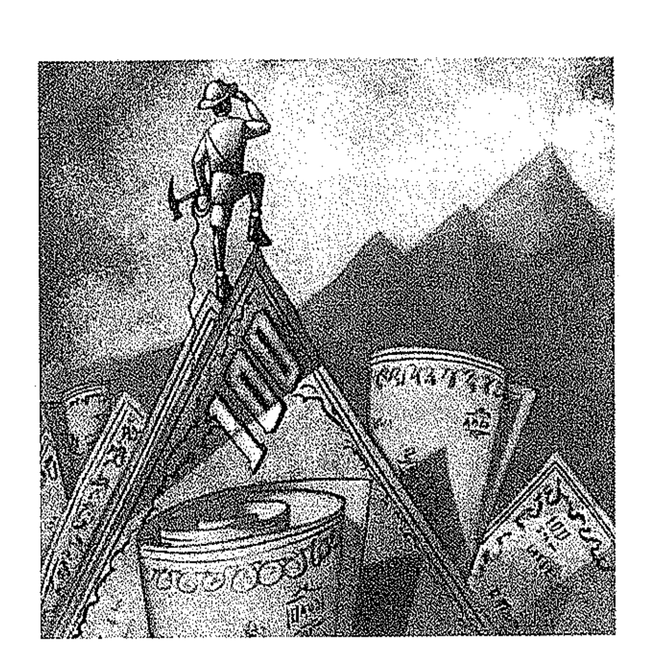
* تكاليف المشارك ______
  - مرتبات ومزايا العاملين (عدد المشاركين × متوسط الراتب × عامل المزايا × عدد ساعات أو أيام استعمال البرنامج) ______
  - الوجبات والسفر والإقامة (عدد المشاركين × متوسط النفقات اليومية × عدد الأيام الفعلية) ______
* مواد وتجهيزات البرنامج ______
* تكاليف إحلال المشارك (إن وجد) ______
* تكلفة الإنتاج غير المحقق (إن وجد مع شرح الأساس) ______
* تكاليف مدير البرنامج/ المنسق ______
  - المرتبات والمزايا ______
  - الوجبات والسفر والمصروفات الطارئة ______
* الخدمات الخارجية ______
* تكاليف مكان التطبيق ______
* إيجار القاعات ______
* مخصص نفقات القاعات ______

• نفقات المعدات	ــــــــ
• النفقات المتنوعة الأخرى	ــــــــ
إجمالي تكلفة التشغيل	====
	الإجمالي

تكاليف التقييم

• مزايا العاملين - أفراد الموارد البشرية (عدد الأفراد × متوسط الراتب × عامل المزايا × عدد ساعات العمل في المشروع)	ــــــــ
• الوجبات والسفر والمصروفات الطارئة	ــــــــ
• تكاليف المشارك	ــــــــ
• النفقات المكتبية	ــــــــ
• الطباعة	ــــــــ
• الخدمات الخارجية	ــــــــ
• نفقات المعدات	ــــــــ
• النفقات المتنوعة الأخرى	ــــــــ
إجمالي تكلفة التقييم	====
النفقات العامة غير المباشرة	====
إجمالي تكلفة البرنامج	====

الفصل الثامن



حساب
العائد الفعلي على الاستثمار

الفصل الثامن

حساب العائد الفعلي على الاستثمار

لحساب العائد على الاستثمار، يتم تجميع القيم المالية لفوائد البرنامج، التي توصلنا إليها في الفصل السادس، مع بيانات تكاليف البرنامج التي توصلنا إليها في الفصل السابع.

في هذا الفصل سوف نستعرض العديد من مداخل تحديد العائد على الاستثمار، كما سنقوم أيضا بوصف الأساليب والعمليات والقضايا المتنوعة المتعلقة بهذه المداخل، ولكن قبل عرض معادلات حساب العائد على الاستثمار، سوف نستعرض معا بعض القضايا الأساسية، التي يجب استيعابها وفهمها جيدا حتى يمكن البدء في عملية العائد على الاستثمار.

أولا: بعض القضايا الأساسية

١/١ تعريفات هامة

يمثل العائد على الاستثمار قيمة فعلية يتم تحديدها عن طريق مقارنة تكاليف البرنامج بالفوائد، والمقياسين الشائع استخدامهما هنا هما معدل التكلفة والربح، ومعادلة العائد على الاستثمار.

لقد عانى قادة الموارد البشرية والباحثون، لسنوات عديدة، من حساب العائد الفعلي على الاستثمار في برامج ومبادرات الموارد البشرية، فعند اعتبار برامج الموارد البشرية استثمارا وليس نفقة، كان من المناسب وضع استثمار الموارد البشرية في آلية التمويل كما هو الحال بالنسبة

للاستثمارات الأخرى مثل الاستثمار في المعدات والآلات. وعلى الرغم من وجود اختلاف طفيف في الاستثمارات الأخرى، إلا أنه من الضروري وضع قيم محددة تعكس العائد على الاستثمار.

٢/١ القيم المحددة سنويا

تعتد جميع المعادلات المعروضة في هذا الفصل على القيم المحددة سنويا، وبالتالي يتضح تأثير السنة الأولى للاستثمار في البرنامج.

لقد أصبح استخدام القيم السنوية أمرا شائعا ومقبولا عند تحديد العائد على الاستثمار في العديد من المنشآت، حيث أنه يمثل طريقة متحفظة لتحديد العائد على الاستثمار نظرا لأن العديد من برامج الموارد البشرية قصيرة الأجل تضيف قيمة في السنة الثانية أو الثالثة.

أما بالنسبة للبرامج طويلة الأجل، فلا تتناسب معها القيم السنوية، وبالتالي يتم استخدام المداخل المناسبة لفترات الوقت الأطول، فعلى سبيل المثال، عند تحليل العائد على الاستثمار لإرسال العاملين للحصول على درجة الماجستير من الولايات المتحدة الأمريكية، استخدمت إحدى الشركات العاملة في "سنغافورة" فترة سبع سنوات، فقد تطلب البرنامج عامين للحصول على الدرجة العلمية، وخمسة أعوام لإحداث التأثير.

عند اختيار مدخل قياس العائد على الاستثمار، من الضروري إطلاع الفئات المستهدفة المستفيدة على المعادلة المستخدمة والافتراضات الموضوعة لاتخاذ قرار استخدام المعادلة، فبهذا الإجراء نتجنب سوء الفهم والحيرة التي تحيط بكيفية وضع قيمة العائد على الاستثمار.

وعلى الرغم من وجود العديد من المداخل، إلا أن هناك طريقتين مفضلتين هما: **معدل التكلفة والفوائد والمعادلة الأساسية للعائد على الاستثمار**، وهما الطريقتان اللتان سنتعرض لهما في السطور التالية بالإضافة إلى التعرض، باختصار، للمداخل الأخرى.

ثانيا: معدل التكلفة والفوائد

تعتمد هذه الطريقة على المقارنة بين تكاليف وفوائد برنامج الموارد البشرية وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{معدل التكلفة والفوائد} = \frac{\text{فوائد البرنامج}}{\text{تكلفة البرنامج}}$$

من هذه المعادلة تتم مقارنة الفوائد الاقتصادية السنوية للبرنامج مع تكلفة هذا البرنامج، وعندما يكون الناتج مساويا (١)، فهذا معناه أن الفوائد مساوية للتكلفة. وعندما يكون الناتج هو (٢)، وعادة ما يتم كتابته (٢ : ١)، فهذا معناه أن كل دولار تم صرفه تم استرداده دولارين كفوائد.

عندما قامت إحدى منشآت الكهرباء والغاز بتطبيق برنامج للمهارات السلوكية للمديرين والمشرفين، تم استخدام خطط العمل ومراقبة الأداء لتحديد الفوائد التي كانت (١٠٧٧٧٥٠) دولارا في العام الأول، وكانت التكاليف (٢١٥٥٠٠) دولارا، وبالتالي كان المعدل كما يلي:

$$\text{معدل التكلفة والفوائد} = \frac{١٠٧٧٧٥٠}{٢١٥٥٠٠} = ٥ : ١$$

نستنتج من هذه المعادلة أن كل دولار تم استثماره، تم استرجاعه خمسة دولارات كفوائد.

إن الميزة الرئيسية من استخدام هذا المدخل هو أنه يتجنب المقاييس المالية التقليدية وبالتالي لا يكون هناك غموض عند مقارنة استثمارات الموارد البشرية مع الاستثمارات الأخرى في المنشأة، فعلى سبيل المثال، عادة ما لا يتم تقييم الاستثمارات في الآلات أو المصانع أو الشركات التابعة بطريقة معدل التكلفة والفوائد.

هناك بعض المديرين الذين لا يفضلون استخدام هذه الطريقة في مقارنة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية مع العائد على الاستثمارات الأخرى، ونتيجة لذلك، يصبح العائد على الاستثمار بالنسبة للموارد البشرية نوعا فريدا من أنواع التقييم.

لسوء الحظ، لا توجد معايير نمطية للمعدل المقبول للتكلفة والفوائد، حيث يجب الاتفاق عليه بالنسبة لكل منشأة على حده، وخاصة بالنسبة لبعض البرامج ذات الطابع الخاص. وعلى أية حال، يعتبر المعدل (١:١) غير مقبول بالنسبة لمعظم البرامج، وبعض المنشآت تقبل المعدل (١,٢٥ : ١).

ثالثا: معادلة العائد على الاستثمار

من أكثر المعادلات ملاءمة لتقييم استثمارات الموارد البشرية هي **قسمة صافي فوائد البرنامج على التكلفة، وعادة ما يتم كتابة المعدل كنسبة مئوية عند ضرب قيمة الكسر في الرقم (١٠٠)**، وبالتالي تصبح المعادلة كما يلي:

$$\text{النسبة المئوية للعائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي فوائد البرنامج}}{\text{تكاليف البرنامج}} \times ١٠٠$$

يمكن الحصول على صافي فوائد البرنامج بطرح تكاليف البرنامج من إجمالي فوائد البرنامج، مع مراعاة ربط قيمة العائد على الاستثمار بمعدل التكلفة والفوائد بعامل يساوي (١)، فعلى سبيل المثال، معدل التكلفة والفوائد البالغ (٢,٤٥) هو نفسه قيمة العائد على الاستثمار البالغة (١٤٥٪).

إن هذه المعادلة هي نفسها العائد على الاستثمار في أنواع الاستثمارات الأخرى، فعلى سبيل المثال، عندما تقوم إحدى المنشآت ببناء أحد المصانع، يتم حساب العائد على الاستثمار بقسمة العائدات السنوية على قيمة الاستثمار، حيث تتشابه العائدات السنوية مع صافي الفوائد (الفوائد السنوية مخصوما منها التكلفة)، أما قيمة الاستثمار فتتشابه مع تكاليف البرنامج التي تمثل الاستثمار في البرنامج.

عندما يكون العائد على استثمار الموارد البشرية مساويا (٥٠٪)، فهذا معناه أن التكلفة قد تم استردادها، وأن (٥٠٪) من التكاليف قد تم حسابها كعائدات. فعلى سبيل المثال، عندما تكون التكلفة (١٠٠) دولارا، فإنها تتطلب عائدات مقدارها (١٥٠) دولارا للحصول على (٥٠٪) كعائد.

$$\text{النسبة المئوية للعائد على الاستثمار} = \frac{١٥٠ - ١٠٠}{١٠٠} \times ١٠٠ = ٥٠٪$$

حيث تعبر قيمة استثمارات الموارد البشرية البالغة (١٥٠٪) عن أن التكلفة قد تم استردادها وأن هناك القيمة الإضافية البالغة (١,٥) مضروبة في التكاليف، قد تم حسابها كعائدات.

قامت إحدى شركات النظم الكهربائية بعقد برنامج لمدة ثمانية عشر أسبوعا وكانت النتائج مثيرة للاهتمام، فقد حققت الإنتاجية والجودة فقط ما قيمته (٣٢١٦٠٠) دولارا، وكان إجمالي تكلفة البرنامج (٣٨٢٣٣) دولارا، وبالتالي أصبح العائد على الاستثمار كما يلي:

$$\text{النسبة المئوية للعائد على الاستثمار} = \frac{٣٢١٦٠٠ - ٣٨٢٣٣}{٣٨٢٣٣} \times ١٠٠ = ٧٤١٪$$

لقد حصلت الشركة على (٧,٤) دولارا مقابل كل دولار استثمرته بعد استرداد تكلفة البرنامج.

إن استخدام معادلة العائد على الاستثمار يضع استثمارات الموارد البشرية في المستوى نفسه مع الاستثمارات الأخرى التي تستخدم المعادلة نفسها والمفاهيم المشابهة، فالإدارة العليا والمديرين الماليين يمكنهم بسهولة فهم واستيعاب كيفية كساب العائد على الاستثمار.

على الرغم من عدم وجود معايير عامة مقبولة، قامت بعض المنشآت بوضع حد أدنى أو معدل الأدنى من هذه المعايير، أو إطار لمعدل العائد على الاستثمار في أحد برامج الموارد البشرية، وعادة ما تكون هذه القيمة المستهدفة أكبر من النسبة المئوية المطلوبة للأنواع الأخرى من الاستثمارات.

> من الناحية العملية المنطقية، تعتبر عملية العائد على الاستثمار جديدة إلى حد ما بالنسبة للموارد البشرية، وغالبا ما تتضمن بعض المدخلات الوصفية والتقديرات. ونتيجة لذلك، تصبح النسبة (٢٥٪) هي الرقم المفضل لهذه المنشآت.

رابعا: حالة عملية

١/٤ معلومات عامة

حاول إحدى شركات البيع بالتجزئة، ومقرها في واحد من أهم الأسواق الأمريكية، تعظيم مبيعاتها عن طريق تنفيذ أحد برامج مهارات البيع التفاعلي لمندوبي المبيعات بها. قام أحد مراكز التدريب الخارجية بتصميم وتنفيذ البرنامج بهدف زيادة مستوى التفاعل بين مندوبي المبيعات والعملاء.

كان البرنامج مكونا من يومين للتدريب على المهارات، تلاها ثلاثة أسابيع للتدريب الميداني والتطبيق على رأس العمل. وتم قضاء اليوم الثالث من البرنامج في المتابعة وتدريب الإضافي.

شارك في البرنامج ثلاث مجموعات ممثلة لثلاث إدارات من ثلاثة فروع مختلفة وبالتالي أصبح إجمالي المجموعات المشاركة أربع مجموعات.

٢/٤ تحليل العائد على الاستثمار

تم تجميع البيانات قبل البرنامج باستخدام ثلاث طرق، الأولى: مراقبة متوسط المبيعات الأسبوعية لكل مندوب مبيعات (مراقبة أداء العمل لبيانات المخرجات)، والثانية: توزيع استقصاء للمتابعة بعد ثلاثة شهور من انتهاء التدريب لتحديد مدى نجاح المستوى الثالث (التطبيق الفعلي للمهارات على رأس العمل)، والثالثة: تجميع بيانات المستوى الثالث عن طريق إحدى جلسات المتابعة، التي تم عقدها في اليوم الثالث، حيث أكد المشاركون نجاحهم (أو فشلهم) عن طريق تطبيق المهارات الجديدة، كما تمت أيضا مناقشة أساليب التغلب على معوقات تطبيق البرنامج.

استخدم البرنامج مجموعة للرقابة لفصل تأثيرات التدريب، حيث تم تحديد ثلاثة مواقع إضافية للبيع (مجموعة الرقابة) ومقارنتها مع المجموعات الثلاث في التدريب التمهيدي (المجموعة التجريبية)، مع مراعاة استخدام متغيرات حجم فروع البيع والموقع ومستوى حركة العملاء للتوفيق وإحداث التطابق بين المجموعتين. ولتحويل البيانات إلى قيم مالية تم استخدام طريقة المساهمة المباشرة للربح الناتج من المبيعات المتزايدة، حيث أن الربح الفعلي للدولار الإضافي للمبيعات كان متاحا أثناء إجراء الحسابات.

٣/٤ حساب معدل التكلفة والفوائد والعائد على الاستثمار

على الرغم من تقييم البرنامج في المستويات الخمسة، إلا أن هذه الدراسة ركزت على حسابات المستوى الخامس فقط، فبيانات المستويين الأول والثاني إما كانت مطابقة أو تجاوزت التوقعات.

يوضح الجدول رقم (١/٨) بيانات المستوى الرابع، حيث يتضمن متوسط المبيعات الأسبوعية لكلا المجموعتين بعد التدريب. وتلبية لطلب الإدارة، تمت المتابعة بعد ثلاثة شهور، حيث رغبت الإدارة في تطبيق البرنامج في مواقع أخرى في حالة تحقيقه للنجاح المتوقع بعد ثلاثة شهور من تشغيله.

جدول (١/٨) بيانات المستوى الرابع: متوسط المبيعات الأسبوعية بعد التدريب

عدد الأسابيع بعد التدريب	المجموعة التي تم تدريبها ($)	مجموعة الرقابة ($)
١	٩٧٢٣	٩٦٩٨
٢	٩٩٧٨	٩٧٢٠
٣	١٠٤٢٤	٩٨١٢
١٣	١٣٦٩٠	١١٥٧٢
١٤	١١٤٩١	٩٦٨٣
١٥	١١٠٤٤	١٠٠٩٢
المتوسط للأسابيع ١٣، ١٤، ١٥	١٢٠٧٥	١٠٤٤٩

إن فترة الشهور الثلاثة قد لا تكون كافية لتحديد التأثير الكلي للبرنامج، إلا أنها غالبا ما تكون فترة مناسبة للتقييم، فمبيعات الأسابيع الثلاثة الأولى للمبيعات بعد التدريب تم توضيحها في الجدول، بالإضافة إلى بيانات الأسابيع الثلاثة الأخيرة من فترة التقييم (١٣، ١٤، ١٥)، حيث تبرز البيانات الاختلاف الواضح بين القيمتين.

للانتقال من المستوى الرابع إلى المستوى الخامس، تطلب الأمر القيام بخطوتين الأولى تحويل بيانات المستوى الرابع إلى قيم مالية، أي تحويل بيانات المبيعات إلى أرباح كما هو موضح فيما بعد في جدول رقم (٢/٨) الذي يتضمن الفوائد السنوية للبرنامج، حيث بلغت الفوائد الإجمالية (٧١٧٦٠) دولارا.

في نهاية الشهور الثلاثة: ظل (٤٦) مشاركا، من بين المشاركين البالغ عددهم (٤٨)، في الوظائف نفسها التي تدربوا عليها. وحتى نكون متحفظين، تم استبعاد التحسينات المحتملة لعدد (٢) من المشاركين، من الحسابات.

تم الحصول على نسبة الربح على مستوى الفرع مباشرة من إدارة الحسابات، حيث كان (٢٪)، أي أن كل دولار للمبيعات الإضافية نتيجة للبرنامج، حقق فقط (٢) سنتا كقيمة مضافة.

وعلى المستوى المؤسسي، تم استخدام قيم السنة الأولى لكي تعكس التأثير الإجمالي للبرنامج، لذلك، إذا تم اكتساب بعض المهارات: كما هو موضح في المستوى الثالث للتقييم، فهناك قيمة ما لاستخدام هذه المهارات يجب إضافتها للسنة الثانية وربما للسنة الثالثة أيضا.

الجدول رقم (٢/٨): الفوائد السنوية للبرنامج

ظل (٤٦) مشاركا في الوظائف نفسها بعد ثلاثة شهور	
متوسط المبيعات الأسبوعية للمجموعات المدرّبة	١٢٠٧٥
متوسط المبيعات الأسبوعية للمجموعات غير المدرّبة	١٠٤٤٩
الزيادة	١٦٢٦
نسبة الربح (٢٪)	٣٢,٥
إجمالي التحسن الأسبوعي (٣٢,٥ × ٤٦)	١٤٩٥
إجمالي الفوائد السنوية (١٤٩٥ دولار × ٤٨ أسبوع)	٧١٧٦٠

الجدول رقم (٣/٨): ملخص التكاليف

تم توزيع (٤٨) مشاركا في ثلاث جلسات تدريبية	
أتعاب التدريب: ٣ جلسات × ٣٧٥٠ دولار لكل جلسة.	١١٢٥٠
مواد البرنامج: ٤٨ مشاركا × ٣٥ دولار لكل مشارك.	١٦٨٠
الوجبات وفترات الراحة: ٣ أيام × ١٢٠ دولارا لليوم الواحد.	٤٠٣٢
قاعات التدريب: ٩ أيام × ١٢٠ دولارا للقاعة في اليوم.	١٠٨٠
مرتبات المشاركين بالإضافة إلى الفوائد (٣٥٪)	١٢٤٤٢
التنسيق/التقييم	٢٥٠٠
إجمالي التكلفة (دولار)	٣٢٩٨٤

على أية حال، بالنسبة للبرامج قصيرة الأجل، يتم استخدام قيم السنة الأولى فقط، بحيث يحقق الاستثمار عائدا مقبولا في فترة سنة واحدة. وبهذه الطريقة تكتمل الخطوة الأولى التي تركز على تحويل الفوائد إلى قيم مالية.

يوضح الجدول رقم (٣/٨) ملخص التكلفة لهذا البرنامج، حيث تم تحميل التكلفة بالكامل، بما في ذلك البيانات المتعلقة بجميع المشاركين البالغ عددهم (٤٨).

نظرا لقيام جهة خارجية بتنفيذ البرنامج، لم تكن هناك تكاليف مباشرة للتطوير، كما غطت الرسوم الفعلية للتدريب تكاليف التطوير الموزعة بالإضافة إلى تكاليف التدريب.

تضمنت التكلفة مرتبات المشاركين بالإضافة إلى (٣٥٪) للمزايا الخاصة بهم، وعلى الرغم من أن المنشأة لا تهتم بالتكاليف في حالة استخدام القاعات الداخلية، إلا أن هذه الحالة تضمنت إضافة هذه التكاليف، هذا بالإضافة إلى تحميل التكاليف التقديرية للتنسيق والتقييم، وبالتالي بلغت التكلفة الإجمالية (٣٢٩٨٤) دولارا:

$$\text{معدل التكلفة والفوائد} = \frac{٧١٧٦٠}{٣٢٩٨٤} = ٢,٢ : ١$$

وأصبح العائد على الاستثمار (١١٨٪):

$$\text{النسبة المئوية للعائد على الاستثمار} = \frac{٣٢٩٨٤-٧١٧٦٠}{٣٢٩٨٤} \times ١٠٠ = ١١٨\%$$

لذلك، حقق البرنامج عائدا ممتازا على الاستثمار في تجربته التمهيدية بعد ثلاثة شهور من تطبيق المهارات على رأس العمل.

خامسا: المقاييس الأخرى للعائد على الاستثمار

بالإضافة إلى معادلة العائد على الاستثمار التقليدية التي تعرضنا لها من قبل، هناك العديد من المقاييس الأخرى المستخدمة في ظل الإطار العام للعائد على الاستثمار، وهي المقاييس المصممة أساسا لتقييم الأنواع الأخرى من المقاييس المالية، إلا أنها أحيانا ما يتم استخدامها في تقييمات الموارد البشرية.

١/٥ فترة الاسترداد Payback Period

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الشائع استخدامها في تقييم النفقات الرأسمالية، حيث يتم إحداث التوازن بين الوفورات النقدية السنوية الناتجة من الاستثمار مع النفقات النقدية الأصلية المطلوبة للوصول بالاستثمار إلى دخل نقدي مضاعف مساو للاستثمار الأصلي.

عادة ما يتم القياس بالنسبة للسنوات والشهور، فعلى سبيل المثال، إذا ظلت وفورات التكلفة الناتجة من أحد برامج الموارد البشرية، ثابتة كل عام، فإن فترة الاسترداد تتحدد بقسمة إجمالي الاستثمار النقدي الأصلي (تكاليف التطوير، البرامج المشتراة من الخارج، ..إلخ) على مقدار الوفورات

السنوية أو الفعلية المتوقعة، حيث تمثل الوفورات صافي الوفورات بعد خصم نفقات البرنامج، فإذا افترضنا أن التكلفة المبدئية لأحد البرامج تبلغ (١٠٠٠٠٠) دولارا، في فترة ثلاثة أعوام، ومن المتوقع أن يكون صافي الوفورات السنوية من البرنامج (٤٠٠٠٠) دولارا، سنجد أن فترة الاسترداد ستكون كما يلي:

فترة الاسترداد = إجمالي الاستثمار / الوفورات السنوية = ١٠٠٠٠٠ / ٤٠٠٠٠ = ٢,٥ سنة

وبالتالي سوف يسترد البرنامج الاستثمار الأصلي خلال عامين ونصف.

إن طريقة فترة الاسترداد سهلة إلا أنها تهمل القيمة المالية للوقت، وبالتالي لم تنل الانتشار الكافي لاستخدامها في التقييم.

٢/٥ تخصيص التدفقات النقدية Discounted Cash Flow

تستخدم هذه الطريقة في تقييم فرص الاستثمار حيث يتم تخصيص قيم محددة للعائدات من الاستثمار. ويعتمد هذا الافتراض على أن الدولار المكتسب اليوم أكثر قيمة من الدولار المكتسب بعد عام من الآن.

هناك العديد من الطرق التي يمكن بها استخدام هذا المفهوم لتقييم النفقات الرأسمالية، والطريقة الأكثر شيوعا تعتمد على مقارنة الوفورات عام بعد عام مع التدفقات النقدية المطلوبة للاستثمار، حيث يتم خصم الوفورات المتوقعة كل عام باستخدام معدلات الفائدة المختارة.

إذا كانت القيمة الحالية للوفورات يجب أن تتجاوز القيمة الحالية للنفقات بعد الخصم بمعدل فائدة متعارف عليه، عادة ما ترى الإدارة أن هذا الاستثمار مقبول.

على الرغم من أن هذه الطريقة تتميز بقدرتها على تحقيق الاستثمارات المتنامية إلا أن طريقة حسابها أصبحت صعبة.

٢/٥ المعدل الداخلي للعائد Internal Rate of Return

تعمل هذه الطريقة على تحديد معدل الفائدة المطلوب لتكون القيمة الحالية للتدفق النقدي مساويا الصفر، حيث تمثل الحد الأقصى لمعدل الفائدة الذي يمكن دفعه في حالة اقتراض التمويل الكلي للمشروع واضطرار المنشأة إلى تطبيق نقطة التعادل على المشروعات.

يهتم المعدل الداخلي للعائد بالقيمة الحالية للنقود ولا تتأثر بنطاق المشروع، حيث يمكن استخدامها في ترجيح البدائل وفي اتخاذ قرارات الرفض أو القبول عند تحديد الحد الأدني لمعدل العائد، الأمر الذي يمكن أن يجعل البديل الاستثماري المصحوب بمعدل عائد مرتفع يبدو أفضل مما هو عليه في الواقع، والمشروع المصحوب بمعدل عائد منخفض يبدو أسوأ. وفي الواقع العملي نادرا ما يتم استخدام هذه الطريقة في تقييم استثمارات الموارد البشرية.

سادسا: تحليل المنفعة Utility Analysis

المنفعة هي فترة تأثير البرنامج على أداء العاملين، وعدد العاملين المتأثرين وفترة سريان مفعول برنامج الموارد البشرية وقيمة الوظيفة الناتجة عن مبادرة الموارد البشرية والتكلفة الإجمالية للبرنامج.

يعمل تحليل المنفعة على قياس المساهمة الاقتصادية للبرنامج وفقا لمدى تأثير البرنامج في تحديد وتعديل السلوك.

لقد قدم الباحثون "شميدت" و"هنتز" وبيرلمان" المعادلة التالية لتحديد القيمة المالية للبرنامج التدريبي:

القيمة المالية للبرنامج التدريبي= أ × ب × ج × د — ب × هـ

(أ) هي الفترة ممثلة في عدد سنوات تأثير البرنامج التدريبي على الأداء.

(ب) هي عدد العاملين الذين تم تدريبهم.

(ج) هي الفروق الحقيقية في الأداء الوظيفي بين متوسط العاملين المدربين ومتوسط العاملين غير المدربين في صورة وحدات الانحراف المعياري.

(د) هي الانحراف المعياري للأداء الوظيفي للمجموعة المدربة بالدولار.

(هـ) هي تكلفة التدريب لكل موظف.

من بين كافة العوامل التي تتضمنها هذه المعادلة، من الصعب تحديد الفروق الحقيقية في الأداء الوظيفي (ج)، وقيمة الوظيفة المستهدفة (د).

تتحدد مدة سريان فاعلية البرنامج التدريبي بملاحظة فروق الأداء بين العاملين المدربين وغير المدربين، وأبسط الطرق للحصول على هذه المعلومات هي قيام المشرفين بتحديد معدل الأداء للمجموعتين، حيث يقوم المشرفون والخبراء بتقدير قيمة الوظيفة المستهدفة (د).

نتيجة لاعتماد مدخل تحليل المنفعة بأكملها على التقديرات، ونتيجة لطبيعته الوصفية، لم تلق قبولا لدى قادة الموارد البشرية، ولم تحقق الانتشار المطلوب كأداة لتقييم العائد على استثمارات الموارد البشرية.

سابعا: نتائج عدم الأخذ بمبادرات الموارد البشرية

هناك طريقة أخرى لتحديد العائد من حلول الموارد البشرية، وهي عدم الأخذ بمبادرة أو حلول الموارد البشرية وحساب نتائج ذلك، فبالنسبة لبعض المنشآت يؤدي عدم الأخذ بالحل المقترح من الموارد البشرية إلى نتائج على جانب كبير من الخطورة، فعدم قدرة المنشأة على الأداء بكفاءة يعني أنها غير قادرة على قبول أية أعمال لإضافية أو أنها قد تفقد عملها الحالي نتيجة للعمالة غير المدربة. هذا بالإضافة إلى أن برامج الموارد البشرية يمكن أن تساعد على تجنب المشكلات التشغيلية الخطرة (الحوادث).

لقد نالت هذه الطريقة اهتماما كبيرا في الوقت الحالي وتتضمن الخطوات التالية:

- افترض وجود مشكلة أو خسارة أو فرصة محتملة.
- افصل المشكلات التي يمكن أن يسببها عدم القدرة على الأداء مثل فقد العمل أو عدم القدرة على قبول أعمال إضافية.
- ضع تقديرا للقيمة المحتملة للمشكلة أو الخسارة أو الفرصة.
- في حالة وجود عوامل أخرى حدد تأثير كل منها على الخسارة في الدخل.
- قم بتقدير التكلفة الإجمالية لحل الموارد البشرية باستخدام الأساليب المشار إليها في الفصل السابع.
- قارن الفوائد مع التكاليف.

من أهم سلبيات هذا المدخل أن الخسارة المحتملة في الدخل يمكن أن تكون وصفية ويصعب قياسها، وأيضا قد يكون من الصعب فصل العوامل التي يتضمنها، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وزنها بالنسبة للدخل المفقود.

نتيجة لهذه العوامل، ما زال هذا المدخل محدود الاستخدام.

ثامنا: قضايا العائد على الاستثمار

١/٨ تعقيد قياسات العائد على الاستثمار

كما أسلفنا، يعتبر تحديد العائد على الاستثمار قضية معقدة، حاولنا في هذا الكتاب على تبسيطها بتجزئتها إلى خطوات صغيرة حتى يمكن فهمها واستخدامها

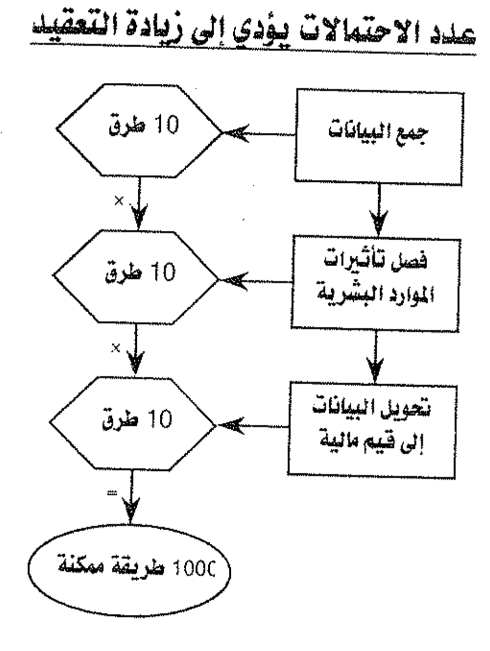
لقد تعرضنا في هذا الكتاب لأكثر **عشر طرق شائعة لجمع البيانات** قبل البرنامج، **وعشر طرق لفصل تأثيرات برامج الموارد البشرية** عن غيرها على مقاييس أداء العمل، **وعشر طرق لتحويل البيانات إلى قيم مالية**.

في حقيقة الأمر هناك ألف طريقة ممكنة لتقييم برنامج الموارد البشرية، كما هو موضح في الشكل رقم (١/٨)، وهذه الحقيقة وحدها غالبا ما تكون سببا كافيا لتجنب عملية العائد على الاستثمار.

على أية حال، عند تطبيق كل خطوة على حدة، والتعامل مع القضايا المتعلقة بموضوع معين، يتم اتخاذ القرارات بطريقة تراكمية طوال العملية بأكملها، الأمر الذي يساعد على تقليل درجة تعقيد العملية وتحويلها إلى مجموعة من الجهود المبسطة القابلة للتنفيذ.

الشكل رقم (١/٨): تعقيد العائد على الاستثمار

عدد الاحتمالات يؤدي إلى زيادة التعقيد



في إطار هذه الطرق الكثيرة والمتعددة للتعامل مع القضايا الثلاث الموضحة في الشكل رقم (١/٨) يمكن تطبيق عملية العائد على الاستثمار على أي نوع من أنواع البرامج في المواقف المختلفة.

٢/٨ أهم جوانب الحذر عند استخدام العائد على الاستثمار

نظرا لتعقيد وحساسية عملية العائد على الاستثمار، لابد من الحذر عند وضع وحساب وعرض العائد على الاستثمار، فتطبيق عملية العائد على الاستثمار تمثل هدفا شديد الأهمية لكثير من إدارات الموارد البشرية، وبالتالي هناك بعض القضايا التي يجب الاهتمام بها حتى لا تفشل هذه العملية.

١/٢/٨ لابد من وضع عملية العائد على الاستثمار للبرامج التي تم من أجلها تقييم/تحليل الاحتياجات:

نتيجة للمشكلات التي يمكن أن تنتج عن عدم التقييم الواضح للاحتياجات، لا يجب تطبيق العائد على الاستثمار إلا للبرامج التي تم من أجلها تقييم الاحتياجات بصورة مكثفة، ويفضل بمستويات البيانات الثالث والرابع. وعلى أية حال، قد تتسبب الاعتبارات العملية وطلبات الإدارة في إعاقة هذا المقترح.

٢/٢/٨ يجب أن يتضمن تحليل العائد على الاستثمار دائما، استراتيجية أو أكثر لفصل تأثيرات برنامج الموارد البشرية:

نظرا لأهمية المحاسبة بالنسبة لتأثير العوامل الأخرى لا يجب إهمال هذه الخطوة الهامة، فغالبا ما تفشل الجهود المتميزة للموارد البشرية نتيجة لعدم الاهتمام بحساب العوامل الأخرى المؤثرة، حيث أن استبعاد هذه الخطوة يقلل من قيمة ومصداقية هذه الجهود.

٣/٢/٨ عند وضع تقديرات، استخدم المصادر الأكثر مصداقية:

نظرا لأهمية التقديرات بالنسبة لعملية التحليل، ستكون هذه لتقديرات جزءا هاما من عملية العائد على الاستثمار، وبالتالي يجب وضعها بدقة والاعتماد على المصادر الصادقة والموثوق بها، مثل هؤلاء الذين يفهمون الموقف ويمكنهم وضع تقديرات دقيقة.

٤/٢/٨ اتبع أحد المداخل المتحفظة عند تحديد الفوائد والتكلفة:

يؤدي التحفظ في تحليل العائد على الاستثمار إلى الدقة والمصداقية، فما يجب الاهتمام به هو الطريقة التي سيدرك بها الطرف المستفيد لقيمة البيانات، لذلك، فالمدخل المتحفظ دائما ما يكون مقبولا بالنسبة للبسط في معادلة العائد على الاستثمار (الفوائد)، وأيضا للمقام (تكلفة البرنامج).

٥/٢/٨ توخى الحذر عند مقارنة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية مع العائدات المالية الأخرى:

هناك العديد من الطرق لحساب العائد على التمويل المستثمر أو الأصول المستخدمة، والعائد على الاستثمار ليس إلا طريقة منها. وعلى الرغم من أن حساب العائد على الاستثمار في الموارد البشرية يستخدم المعادلة الأساسية نفسها، المستخدمة في تقييمات الاستثمار الأخرى، إلا أن الفئات المستهدفة المستفيدة قد لا تستوعبها. لذلك يجب شرح هذه الطريقة والهدف منها بالتفصيل. والأمر الأكثر أهمية من كل هذا هو أن تقبلها الإدارة كمقياس لتقييم برنامج الموارد البشرية.

٦/٢/٨ أشرك الإدارة في وضع العائد:

الإدارة هي التي تحدد في النهاية ما إذا كانت قيمة العائد على الاستثمار مقبولة أم لا، لذلك، لابد من إشراكها في وضع معاملات الحسابات ووضع المستهدفات التي ترى الموارد البشرية أنها مقبولة داخل المنشأة.

٧/٢/٨ تعامل بحذر مع القضايا الحساسة والمثيرة للجدل:

أحيانا ما تظهر القضايا الحساسة والمثيرة للجدل عند مناقشة قيمة العائد على الاستثمار، لذلك، من المفضل تجنب الجدل حول ما هو قابل أو غير قابل للقياس ما لم يكن هناك دليل واضح بالنسبة للقضية المطروحة للنقاش. هذا بالإضافة إلى أن هناك بعض البرامج الأساسية التي تمثل أهمية كبيرة للمنشأة وبالتالي لا تتطلب بذل أية جهود لقياسها، فعلى سبيل المثال البرنامج المصمم لتحسين خدمة العملاء في إحدى الشركات الموجهة بالعملاء قد لا يتطلب التدقيق في تقييمه بافتراض أنه سيؤدي إلى تحسين الخدمة في حالة تصميمه جيدا.

٨/٢/٨ درّب الآخرين على طرق حساب العائد:

في كل مرة يتم فيها حساب العائد على الاستثمار يجب أن يقوم مدير الموارد البشرية بتعليم باقي المديرين في المنشأة، وحتى وإن لم تكن هذه المهمة في إطار مسئولياته، فإن هؤلاء الأفراد سوف يشعرون بقيمة هذا المدخل بالنسبة لتقييم الموارد البشرية.

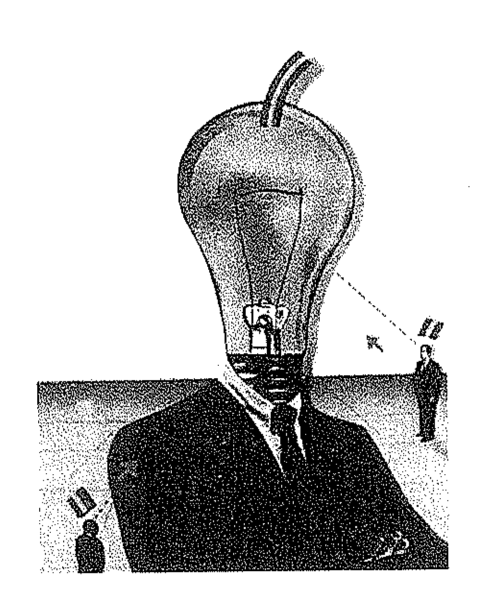
٩/٢/٨ لا تتسرع باستعراض العائد المرتفع:

من غير المعتاد أن ننسب العائد المرتفع على الاستثمار بأكمله لبرنامج الموارد البشرية، لذلك، فالمدير الذي يتباهى أمام الجميع بالمعدلات المرتفعة للعائد يفتح الأبواب أمام انتقاد الآخرين له ما لم تكن الحسابات ترتكز على حقائق لا تقبل الجدل.

١٠/٢/٨ لا تحاول تعميم استخدام العائد على الاستثمار على كل البرنامج:

هناك بعض البرامج التي يصعب قياسها كميا، والتي لا يفيد معها حساب العائد على الاستثمار، وبالتالي فهناك طرقا أخرى تفيد في عرض فوائدها. لذلك، يجب بذل الجهد لوضع مستهدفات لنسبة البرامج التي يتم وضع العائد على الاستثمار من أجلها، بالإضافة إلى ضرورة وضع معايير محددة لاختيار البرامج التي تدخل ضمن تحليل العائد على الاستثمار.

الفصل التاسع



تحديد المقاييس الوصفية

الفصل التاسع

تحديد المقاييس الوصفية

المقاييس الوصفية هي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية، والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية. وعلى الرغم من أن هناك العديد من الحالات التي يمكن تحويلها، إلا أن هناك العديد من الأسباب التي تحول دون تحويلها.

غالبا ما يتم الكشف عن هذه المقاييس بعد تطبيق برنامج الموارد البشرية، وعلى الرغم من عدم تحويلها إلى قيم مالية إلا أنها تظل على جانب كبير من الأهمية في عملية التقييم. وعلى الرغم من أن نطاق هذه المقاييس لا حدود له، إلا أن القائمة التالية تتناول المتغيرات الوصفية الأكثر شيوعاً:

- بيانات مسح الاتجاهات.
- بيانات مسح المناخ.
- التظلمات.
- دوران العمالة.
- نقل العاملين.
- شكاوى العملاء.
- العمل في فريق.
- التعارض.
- رضاء العاملين.
- الالتزام التنظيمي.
- شكاوى العاملين.
- تخفيض الضغوط.
- تغيب العاملين.
- بيانات مسح رضاء العملاء.
- وقت الاستجابة للعميل.
- التعاون.
- الاتصال.

أولا: بعض القضايا الأساسية

١/١ أهمية المقاييس غير الملموسة

لا يجب تحويل كافة المقاييس إلى قيم مالية، فبعضها يتم تجميعه وعرضة على أنه مقاييس غير ملموسة، فعلى الرغم من النظر إلى الأمور الوصفية على أنها لا تمثل قيمة كتلك المقاييس التي يتم تحويلها إلى قيم مالية، إلا أن المقاييس الوصفية تمثل أهمية كبيرة لعملية التقييم بأكملها.

في بعض البرامج، يمكن أن تكون الأشياء الوصفية أو غير المالية أكثر أهمية من المقاييس المالية أو الملموسة. ونتيجة لذلك، لابد من مراقبة هذه المقاييس وتسجيلها كجزء من التقييم بأكمله، ففي الواقع العملي، سيكون لكل برنامج من برامج الموارد البشرية المقاييس الوصفية المصاحبة له، بصرف النظر عن طبيعته ونطاق تركيزه ومحتواه، والتحدي الحقيقي هو تحديد هذه المقاييس وتسجيلها بدقة.

٢/١ تحديد المقاييس

يمكن تحديد المقاييس الوصفية بطرق متعددة في المراحل المختلفة للعملية، حيث تتمثل **الطريقة الأولى** في الكشف عنها في بداية العملية، أثناء تحليل وتقييم الاحتياجات. وبمجرد تحديدها يتم التخطيط لجمع البيانات الوصفية كجزء من الاستراتيجية الكلية لجمع البيانات. فعلى سبيل المثال، قد يكون لبرنامج حل مشكلات العاملين العديد من مقاييس البيانات الثابتة المرتبطة بالبرنامج.

أثناء تحليل وتقييم الاحتياجات، يمكن أيضا تحديد أحد المقاييس الوصفية ـ رضاء الموظف ـ ثم مراقبته بعد ذلك بدون التخطيط لتحويله إلى قيمة مالية. لذلك، يتم، من البداية، تقرير أن مقياس رضاء الموظف سيكون من الفوائد الوصفية المذكورة جنبا إلى جنب مع نتائج العائد على الاستثمار.

الطريقة الثانية هي تحديد إحدى الفوائد الوصفية بهدف مناقشة تأثير برنامج الموارد البشرية مع العملاء أو الفئات المستفيدة، فالعملاء يمكنهم عادة تحديد المقاييس الوصفية التي يتوقعونها من البرنامج.

فعلى سبيل المثال، تم تطبيق أحد برامج تعيين الخريجين في إحدى الشركات العالمية المعروفة، وتم التخطيط للتعرف على العائد على الاستثمار، فقام مصممو البرنامج والمسئولين عن التعيين ومديرو الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون بتحديد المقاييس الوصفية المحتملة التي يرون أنها تأثرت بالبرنامج التدريبي.

أما **الطريقة الثالثة** فتتمثل في تحديد المقياس غير الملموس أثناء محاولة تحويل البيانات إلى قيم مالية، فإذا لم تكتمل العملية المستخدمة في تحويل مجموعة البيانات إلى قيم مالية بدون أية شبهة في مصداقيتها، يجب تسجيل المقياس كفائدة غير ملموسة. فعلى سبيل المثال، في أحد برامج الجودة تم تحديد رضاء العملاء، من بداية العملية، على أنه أحد مقاييس النجاح، وبعد القيام بمحاولة تحويل هذا المقياس إلى قيمة مالية، إلا أن عملية تحديد قيمة مالية للبيانات فقدت مصداقيتها، وبالتالي تم تسجيل رضاء العملاء على أنه فائدة غير ملموسة.

وأخيرا، يمكن تحديد المقياس غير الملموس أثناء مرحلة التقييم، ففي مثل هذا الموقف، على الرغم من عدم توقع المقياس في التصميم المبدئي للبرنامج، إلا أنه يبرز في الاستقصاء أو المقابلة أو أثناء المجموعة الموجهة، فغالبا ما توجه الأسئلة بهدف تحديد التحسينات الأخرى المرتبطة ببرامج الموارد البشرية.

هناك العديد من المقاييس الوصفية التي تبرز واضحة، إلا أنها لا تجد من يخطط لتحديد قيمة للمقياس الفعلي، فعلى سبيل المثال، تم تكليف المشاركين، أثناء تقييم أحد برامج خدمة العملاء، عن الجوانب التي تم تحسينها في مجالات

عملهم وعلاقاتهم مع العملاء، كنتيجة لتطبيق المهارات المكتسبة من البرنامج. قام المشاركون بتسجيل عشرات المقاييس الوصفية التي رأي المديرون ربطها مباشرة بالبرنامج.

٣/١ التحليل

لا تتطلب معظم البيانات الوصفية التخطيط لتحليل معين، فبعض القائمين بالتقييم يرون أن المحاولات السابقة لتحويل البيانات الوصفية إلى وحدات مالية كانت نتيجتها التوقف عن العملية بأكملها، لذلك، لم تكن هناك أية تحليلات إضافية للبيانات.

هناك بعض الحالات التي تستدعي محاولة فصل تأثير أحد برامج الموارد البشرية باستخدام طرقة أو أكثر من الطرق المشار إليها في الفصل الخامس، حيث تتمثل أهمية هذه الخطوة في حالة وجود حاجة إلى معرفة مقدار التغيير في المقياس غير الملموس المرتبط بالبرنامج، وفي كثير من الحالات، نجد أن البيانات الوصفية تعكس التحسينات المحققة...وعلى أية حال، هناك صعوبة في التحديد الدقيق لمقدار التحسينات أو التحسينات المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية. ونتيجة لعدم تحديد قيمة لهذه البيانات في حسابات العائد على الاستثمار، فعادة ما نتجنب استخدام المقاييس الوصفية في تبرير البدء في المبادرات الإضافية للموارد البشرية أو الاستمرار في البرامج الحالية.

ونتيجة لذلك، ليست هناك حاجة للمزيد من التحليلات التفصيلية، حيث تنظر الإدارة إلى الفوائد الوصفية على أنها دليل إضافي يدعم نجاح البرنامج ويتم التعبير عنه في صورة بيانات وصفية.

ثانيا: رضاء العاملين

يعتبر رضاء العاملين واحدا من أكثر المقاييس الوصفية أهمية حيث أن أي برنامج سوف يؤدي تحقيق الرضاء عندما يشعر المشاركون أو المديرون أو العملاء بالنجاح. سوف نتعرض في السطور التالية لبعض مقاييس رضاء العاملين الأكثر تأثيرا.

١/٢ بيانات مسح الاتجاهات

هناك العديد من المنشآت التي تقوم بتطبيق مسوحات الاتجاهات التي تعكس درجة شعور العاملين بالرضاء عن المنشأ، ووظائفهم، ومشرفيهم، وزملائهم والعديد من القضايا الأخرى.

يرتبط الرضاء الوظيفي للعاملين بالتغيب ومعدل الدوران اللذان يرتبطان ببعض برامج الموارد البشرية، فبعض مسوحات الاتجاهات تركز على القضايا المرتبطة مباشرة ببرامج الموارد البشرية مثل الرضاء عن جودة الممارسات القيادية للمديرين والمشرفين.

عادة ما يتم ربط بيانات مسوحات الاتجاهات بنتائج برنامج الموارد البشرية عندما ترتبط قضايا معينة يتضمنها المسح بالبرنامج، فعلى سبيل المثال، عند تطبيق خطة جديدة للمرتبات لجميع العاملين في إحدى المحطات الإذاعية، يتضمن المسح السنوي للاتجاهات خمسة أسئلة ترتبط مباشرة بالإدراك والاتجاهات المتأثرة بهذه الخطة.

نتيجة لتطبيق مسوحات الاتجاهات بصورة سنوية، قد لا تتزامن النتائج مع توقيت تطبيق البرنامج، فإذا كان الرضاء الوظيفي واحدا من

أهداف البرنامج، تقوم بعض المنشآت بتطبيق المسوحات في إطار فترة زمنية محددة مسبقا بعد تطبيق برنامج الموارد البشرية وتصميم المسح حول القضايا المرتبطة ببرنامج الموارد البشرية.

٢/٢ الالتزام التنظيمي

تعتبر طريقة قياس الالتزام التنظيمي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين، فكما هو الحال في مسوح الاتجاهات، تعكس أدوات الالتزام التنظيمي مدى توافق العاملين مع أهداف المنشأة وقيمها وفلسفتها وممارساتها، فغالبا ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء، ولذلك، يعتبر الالتزام التنظيمي من المقاييس الوصفية الهامة.

قد تعكس التغيرات في بيانات المسح نجاح برنامج الموارد البشرية في تحسين الالتزام التنظيمي، إلا أن الصعوبة تكمن عدم قياس درجة الالتزام بصورة دورية.

٣/٢ بيانات مسح المناخ

تقوم بعض المنشآت بتطبيق مسوحات المناخ التي تعكس التغير في مناخ العمل مثل الاختلاف في الاتصالات والانفتاح والثقة وجودة إرجاع الأثر.

تتشابه مسوحات المناخ مع مسوحات الاتجاهات باستثناء أنها أكثر عمومية وغالبا ما تركز على مجموعة من القضايا المتصلة بمكان العمل والعوامل البيئية الدافعة والمعوقة.

إن مسوحات المناخ المطبقة قبل وبعد تطبيق برنامج الموارد البشرية، من الممكن أن تعكس مدي تغيير برنامج الموارد البشرية لهذه المقاييس غير الملموسة.

٤/٢ شكاوى العاملين

تقوم بعض المنشآت بتسجيل وعرض شكاوى معينة للعاملين، وبالتالي فإن انخفاض الشكاوى أحيانا ما يرتبط مباشرة ببرامج الموارد البشرية مثل برنامج بناء الفريق. ونتيجة لذلك، يتم استخدام مستوى الشكاوى كمقياس لنجاح البرنامج، وأحيانا ما يتم عرضه كمقياس غير ملموس.

٥/٢ التظلمات

غالباً ما تعكس التظلمات مستوى عدم الرضاء أو الاستياء من عوامل متنوعة في المنشأة، وأحيانا ما يتم تصميم برامج الموارد البشرية بهدف تخفيض عدد هذه التظلمات، وبالتالي فالتحسين في مستوى التظلمات يعكس نجاح برنامج الموارد البشرية.

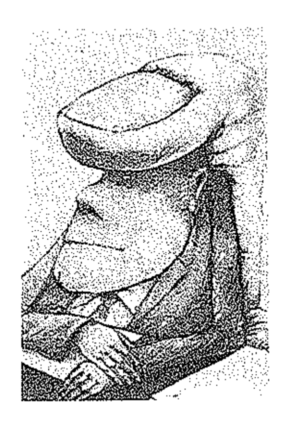
على الرغم من إمكانية تحويل هذا المقياس إلى قيمة مالية إلا أنه قد يسجل أيضا على أنه من المقاييس غير الملموسة.

٦/٢ شكاوى المحاباة

يبرز عدم رضاء العاملين في صور مختلفة من شكاوى المحاباة تتفاوت حدتها من شكاوي غير رسمية إلى القضايا الخارجية، لذلك من الممكن

تصميم سياسات وبرامج جديدة لتلافي هذه الشكاوى أو تقليل مستواها الحالي، إلا أن نتائج هذه السياسات والبرامج أحيانا لا يمكن تحويلها إلى قيم مالية بسبب الافتراضات والتقديرات المتعددة التي تتضمنها العملية، وفي هذه الحالة يتم عرض المقاييس بوصفها فوائد غير ملموسة للبرنامج.

٧/٢ تخفيض مستوى الضغوط



أحيانا ما تنجح برامج الموارد البشرية في تخفيض مستوى ضغوط العمل عن طريق تدريب المشاركين على كيفية تحسين طريقة أداء العمل وإنجاز المزيد من المهام والتخلص من التوتر والقلق، وبالتالي: فالتخفيض الناتج في الضغوط يمكن ربطه مباشرة ببرنامج الموارد البشرية.

ثالثا: ترك العاملين لوظائفهم

عندما ينخفض الرضاء الوظيفي إلى المستوى الذي يدفع بالعامل إلى الانسحاب وترك العمل أو المنشأة، إما إما لفترة مؤقتة أو بصورة دائمة، تكون النتيجة حدوث كارثة. هناك العديد من المقاييس المتعلقة بترك العاملين لأعمالهم، والتي ترتبط غالبا ببرامج تحسين الأداء.

١/٣ دوران العمالة

ربما يكون دوران العمالة من أكثر المتغيرات أهمية بالنسبة لانسحاب العاملين من أعمالهم، فعندما يزداد هذا المعدل تكون له نتائج

سلبية خطيرة على المنشآت، وحتى نتلافى أو نقلل من هذه المخاطر يتم تصميم برامج إعادة هيكلة مزايا العاملين والمزايا الإضافية الجديدة والبرامج الموجهة لقادة فرق العمل.

في كثير من المواقف يتم بالفعل تحويل معدل دوران العمالة إلى قيم مالية باستخدام طريقة أو أكثر من الطرق التي ناقشناها في الفصل السادس. وعل أية حال، تفضل بعض المنشآت عدم تحويل دوران العمالة إلى قيم مالية بسبب ارتفاع التكاليف والافتراضات المتصلة بهذه العملية، وبالتالي يجب عرض مقياس دوران العمالة بوصفه أحد الفوائد الوصفية التي تعكس مدى نجاح مبادرات الموارد البشرية.

٢/٣ التغيب

يعتبر التغيب متغيرا سلبيا آخر مرتفع التكلفة، وبالتالي يتم تصميم برامج الموارد البشرية لتقليله، وعادة ما يمكن إبراز تأثير برامج الموارد البشرية على التغيب من خلال دراسة تأثير التقييم. وعلى الرغم من إمكانية تحديد تكلفة التغيب، أحيانا ما لا تحظى عملية التحويل بالمصداقية الكافية، وبالتالي، يتم تسجيل التغيب كفائدة غير ملموسة.

٣/٣ التأخير

تقوم العديد من المنشآت بمراقبة التأخير خاصة عن طريق آلات مراقبة الوقت الإليكترونية، فالتأخير يمثل إحدى عادات العمل المثيرة للقلق والمشكلات، حيث يمكن أن يتسبب في انخفاض الكفاءة وتأجيل الأعمال.

هناك القليل من برامج الموارد البشرية المصممة لتقليل التأخير إلا أنه من الصعب تحويله إلى قيمة مالية. لذلك عند عرض التأخير بوصفه أحد جوانب التحسين المتأثرة ببرنامج الموارد البشرية، يتم عرضه كفائدة غير ملموسة.

٤/٣ نقل العاملين

من الطرق الشائعة أمام العاملين للانسحاب أو ترك وظائفهم قيامهم بطلب النقل إلى إدارة أو قسم آخر داخل المنشأة. فهذه الطلبات غالبا ما تعكس عدم رضاء العاملين عن قضايا معينة قد تتضمن الإدارة والسياسات والممارسات في المنشأة.

أحيانا ما يتم تصميم برامج الموارد البشرية بهدف تقليل أو التخلص من تأثيرات البيئة غير المحابية التي تتسبب في عدم الرضاء. لذلك، يتم مراقبة طلبات النقل واعتبارها من الفوائد الوصفية لبرنامج الموارد البشرية، وعادة ما تفضل الإدارة عدم بذل أية جهود في تحديد قيم مالية لهذه التأخيرات.

رابعا: خدمة العملاء

نظرا لأهمية بناء وتحسين خدمة العملاء، غالبا ما يتم تسجيل العديد من المقاييس وعرضها كفوائد لبرامج الموارد البشرية، فمن الممكن أن تؤثر برامج خدمة العملاء على هذه المقاييس مباشرة.

ونظرا لصعوبة تحديد قيم مالية لهذه المقاييس، لا يتم تحويلها إلى قيم مالية وتسجل على أنها فوائد غير ملموسة.

١/٤ بيانات مسح رضاء العملاء

يعتبر هذا المسح واحدا من أكثر المقاييس أهمية حيث يوضح مدى شعور العملاء بالرضاء عن المنتجات أو الخدمات. فالقيم المحددة لهذا المسح التي يتم عرضها كبيانات مطلقة أو كأحد الفهارس، تمثل بيانات هامة لقياس نجاح برامج خدمة العملاء.

على الرغم من توافر أساليب تحويل بيانات المسح إلى قيم مالية في معظم المواقف، نادرا ما يبذل المعنيون جهدا في هذه العملية، وبالتالي يتم عرض التحسن في خدمة العملاء كفوائد غير ملموسة.

٢/٤ شكاوى العملاء

تقوم معظم المنشآت بمراقبة وتسجيل كل شكوى من شكاوى العملاء بالإضافة إلى الوقت المستهلك في معالجتها وأيضا التكلفة المصاحبة لعلاج هذه الشكوى، وأحيانا ما تقوم المنشآت بتصميم برامج لتقليل عدد هذه الشكاوى، إلا أنه لصعوبة تحديد قيمة مالية دقيقة للشكوى، عادة ما يتم التعامل مع المقياس على أنه فائدة غير ملموسة.

٣/٤ وقت الاستجابة للعميل

تمثل الاستجابة السريعة لخدمة العملاء إحدى القضايا الهامة في معظم المنشآت، لذلك، يتم تسجيل الوقت المستغرق في الاستجابة لطلب العميل أو شكواه، فأحيانا يعتبر تقليل وقت الاستجابة هدفا أساسيا لبرامج الموارد البشرية، إلا أنه لا يتم تحويله إلى قيم مالية، وبالتالي يصبح أحد الفوائد غير الملموسة.

٤/٤ الاستجابات الأخرى للعملاء

من الممكن تتبع وحصر العديد من الأنواع الأخرى للاستجابة للعملاء مثل الابتكار في الاستجابة والاستجابة لقضايا التكلفة والتسعير، وولاء العملاء والقضايا الهامة الأخرى التي يمكن أن يحددها أو يحتاجها العملاء.

إن تتبع ومراقبة هذه المتغيرات يمكن أن يمثل برهانا إضافيا عن تحقيق نتائج برامج الموارد البشرية عندما يؤثر البرنامج على متغيرات معينة.

ونتيجة لصعوبة تحديد قيم مالية لهذه البنود، عادة ما يتم التعامل معها على أنها فوائد غير ملموسة.

خامسا: مقاييس فاعلية الفريق

غالبا ما يتم تتبع ومراقبة المقاييس المتنوعة التي تعكس درجة فاعلية عمل الفريق، وعلى الرغم من مخرجات الفرق وجودة عملهم غالبا ما يتم قياسه كبيانات ثابتة، ويتم تحويله إلى قيم مالية، إلا أن هناك مقاييس أخرى شخصية يتم تسجيلها بمفردها، وهي ما سنقوم بمناقشته في الصفحات التالية.

١/٥ العمل في فريق

تقوم المنشآت، أحيانا، باستقصاء أعضاء الفريق قبل وبعد البرنامج لمعرفة مدى تحسن مستوى العمل في الفريق كنتيجة للبرنامج، ونتيجة لعدم وضع قيم مالية لهذا التحسن، يتم التعامل معه على أنه فائدة غير ملموسة.

٢/٥ التعاون

غالبا ما يعتمد نجاح الفريق على روح التعاون السائدة بين أعضاء الفريق، لذلك، هناك بعض الأدوات التي تقيس مستوى هذا التعاون قبل وبعد تطبيق مفهوم الفريق. ونتيجة لصعوبة تحويل هذا المقياس إلى قيمة مالية، يتم اعتباره فائدة غير ملموسة.

٣/٥ التعارض

غالبا ما يتم قياس مستوى التعارض في المنشآت التي تعتمد على فرق العمل، لذلك فتقليل مستوى هذا التعارض قد يعكس نجاح عمل الفريق.

في معظم المواقف، يصعب تحديد قيمة مالية لتخفيض التعارض، وبالتالي يتم عرضه كفائدة غير ملموسة.

٤/٥ الحسم

تقوم الفرق باتخاذ قرارات وغالبا ما يصبح الوقت المستغرق في عملية اتخاذ القرارات من القضايا الهامة في المنشأة. ونتيجة لذلك، يتم أحيانا قياس الحسم بالنسبة لسرعة اتخاذ القرار. قد تعكس مقاييس المسح إدراك الفريق، أو في بعض المواقف قد تعكس مدى سرعة اتخاذ القرار، وهناك بعض البرامج التي تهدف إلى التأثير في عملية اتخاذ القرار إلا أن التحسينات الناتجة عادة ما يتم التعامل معها على أنها مقاييس غير ملموسة.

٥/٥ الاتصالات

هناك العديد من أدوات الاتصال التي تعكس جودة ومقدار الاتصالات التي تتم داخل الفريق، وعادة ما لا يتم تحويل التغير في مهارات الاتصال، إلى قيم مالية وبالتالي يتم التعامل معها كفائدة غير ملموسة.

الجدول رقم (١/٩): أمثلة من المقاييس الوصفية لفاعلية الفريق

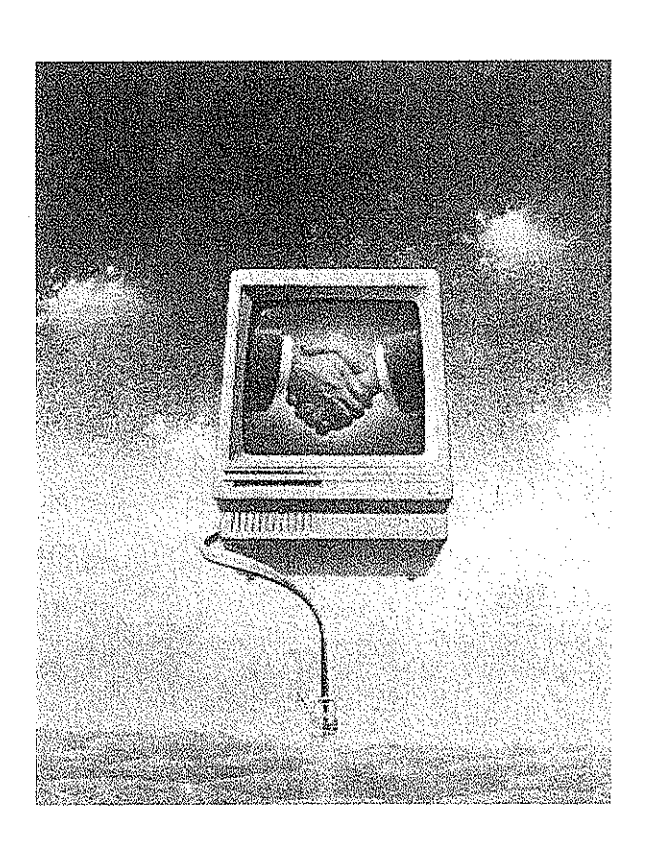
	عدد الاستجابات	نطاق النقاط	إجمالي النقاط	متوسط النقاط	الترتيب حسب المتوسط
الرسالة/الأهداف الواضحة	٧	٤ـ٦	٣٤	٤,٩	٤
العمل الابتكاري	٧	٣ـ٧	٣٧	٥,٣	٢
التركيز على النتائج	٧	٤ـ٥	٣١	٤,٣	٦
توضيح الأدوار والمسئوليات	٧	٢ـ٦	٣٤	٤,٩	٤
التنظيم الجيد	٧	٤ـ٦	٣٦	٥,١	٣
البناء على نقاط قوة الفرد	٧	٥ـ٧	٤١	٥,٩	١
دعم القيادة	٧	٤ـ٦	٣٧	٥,٣	٢
تطوير وبناء مناخ الفريق	٥	٣ـ٥	٢١	٤,٢	٧
حل الخلافات	٦	٢ـ٥	٢٠	٣,٣	٩
الاتصالات المفتوحة	٧	٢ـ٤	٢١	٣,٠	١٠
اتخاذ القرارات الموضوعية	٧	٣ـ٦	٣٣	٤,٧	٥
تقييم الفاعلية الذاتية	٧	٢ـ٤	٢٤	٣,٤	٨

٦/٥ المقاييس الأخرى للفريق

على الرغم من شيوع المقاييس السابق ذكرها، إلا أن هناك العديد من المقاييس الأخرى التي تعكس أداء وعمل الفريق، وهو ما يتضح من الجدول رقم (٩/١).

إن هذه المقاييس، التي تم الحصول عليها من أحد المسوحات، توضح إمكانية التعبير عن نجاح الفريق.

الفصل العاشر



عرض النتائج

الفصل العاشر

عرض النتائج

بعد الحصول على كافة البيانات التي نحتاج إليها...ما هي الخطوة التالية؟، هل يجب استخدام هذه البيانات في تعديل البرنامج، أم في تغيير العملية، أم في بيان مدى مساهمة الأطراف المختلفة المشاركة في العملية، أم في تبرير تطبيق البرامج الجديدة، أم في الحصول على دعم إضافي، أم في دعم وتأكيد الانتشار والشهرة للموارد البشرية؟. ما هي الطريقة التي يجب بها عرض البيانات؟.

إن طريقة عرض البيانات لا تقل أهمية عن تحقيق النتائج ذاتها، فتحقيق النتائج بدون عرضها يشبه تماما زراعة البذور في أرض خصبة والفشل في رعايتها والعناية بها.

أولا: لماذا يجب الاهتمام بعرض النتائج؟

هناك على الأقل، خمسة أسباب رئيسية للاهتمام بالاتصالات في برنامج الموارد البشرية.

١/١ لا معنى للقياس والتقييم بدون اتصالات

إن قياس النجاح، وجمع بيانات التقييم لا يعني شيئا ما لم يتم عرض النتائج على الفور على المستويات المناسبة حتى يكونوا على دراية بما يحدث ويمكنهم اتخاذ القرارات عند الضرورة، فالاتصالات تسمح بإيجاد حلقة كاملة من نتائج البرنامج إلى الإجراءات الضرورية المعتمدة على هذه النتائج.

٢/١ الاتصال ضروري لإجراء التحسينات

نتيجة لجمع البيانات في أوقات مختلفة أثناء العملية، فإن الاتصال أو إرجاع الأثر للمجموعات المتنوعة التي ستتخذ القرارات هو الطريقة الوحيدة التي تتيح الفرصة لإجراء التحسينات. لذلك، فإن جودة وتوقيت الاتصال تصبح من القضايا الحيوية في إجراء التعديلات أو التحسينات اللازمة.

حتى بعد الانتهاء من البرنامج، هناك أهمية كبيرة للاتصالات للتأكد من فهم واستيعاب الفئات المستفيدة للنتائج المحققة وكيف يمكن تعزيز النتائج في المستقبل أو بالنسبة للبرنامج الحالي، في حالة استمرار تشغيله، لذلك، فالاتصالات هي المفتاح الرئيسي لإجراء التحسينات والتعديلات في جميع مراحل البرنامج.

٣/١ الاتصالات ضرورية لإبراز المساهمات المختلفة

إن مساهمات برنامج الموارد البشرية المتعلقة بالأنواع الستة للمقاييس تكون غير واضحة للعيان، وبالتالي سوف تحتاج الفئات المستفيدة إلى شرح تفصيلي للنتائج المحققة، ومن هنا تأتي أهمية استراتيجية الاتصال بكل ما فيها من أساليب ووسائل إعلامية والعملية بأكملها، فهي التي ستحدد مدى فهمهم ومعرفتهم بالمساهمات.

إن نتائج الاتصالات، خاصة المتعلقة بتأثير العمل والعائد على الاستثمار، يمكن أن تصبح غير واضحة حتى بالنسبة للفئات المستفيدة الواعية، لذلك لا بد من تخطيط وتطبيق الاتصالات بهدف التأكد من فهم واستيعاب جميع الفئات المستفيدة.

٤/١ الاتصالات من القضايا الحساسة

تعتبر الاتصالات واحدة من القضايا الهامة التي يمكن أن تتسبب في الكثير من المشكلات، فنتيجة لاحتمال ارتباط إحدى المبادرات بالقضايا السياسية في المنشأة، من الممكن أن يرضى عنها بعض الأفراد في حين لا يتقبلها آخرون.

في حالة وصول المعلومات لأفراد وعدم وصولها لآخرين، سوف تحدث مشكلات، فالقضية هنا ليست فقط قضية عدم استيعاب تلك المعلومات، بل هي أيضا قضية تتصل بعدالة التوزيع وجودة المعلومات والتأكد من وصولها إلى جميع الفئات التي تحتاج إليها.

٥/١ تحتاج كل فئة من الفئات المستفيدة لمعلومات مختلفة

نظرا لوجود العديد من الفئات المستهدفة المطلوب توصيل المعلومات إليها، من الضروري مراعاة الدقة في نوعية وشكل ونطاق التركيز في المعلومات التي تحتاج إليها كل فئة.

ثانيا: مبادئ عرض النتائج

إن المهارات المطلوبة لتوصيل وعرض النتائج بفاعلية من المهارات التي تتميز بالحساسية والتعقيد تماما مثل تلك المعلومات المطلوبة للحصول على النتائج، وبصرف النظر عن الرسالة أو وسلة الاتصال أو المستقبلين للمعلومات، هناك مجموعة من المبادئ العامة التي يجب مراعاتها.

١/٢ توقيت الاتصال

عادة ما يجب عرض نتائج الموارد البشرية بمجرد معرفتها، ومن الناحية العملية، قد يفضل تأجيل الاتصال إلى الوقت المناسب مثل وقت النشرة التالية الموجهة للعملاء أو وقت الاجتماع التالي للإدارة.

من الضروري الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالتوقيت مثل: هل الفئات المستهدفة مستعدة للنتائج في ضوء الأحداث الأخرى المحيطة؟، هل هذه هي النتائج المتوقعة؟، ما هو الوقت الأمثل لإحداث أقصى حد من التأثير على الفئات المستهدفة؟، هل هناك ظروف تفرض التغيير في توقيت عرض النتائج؟

٢/٢ توجيه الاتصال لفئات محددة

سيكون الاتصال أكثر فاعلية إذا كان مصمما لمجموعة بعينها، فالرسالة يجب أن تكون دقيقة وتخاطب اهتمامات واحتياجات وتوقعات الفئة المستهدفة.

٣/٢ الاختيار الدقيق لوسيلة الاتصال

هناك بعض وسائل الاتصال التي تحقق درجة فاعلية أعلى مع فئات معينة من الفئات المستهدفة، فعلى سبيل المثال قد يكون الاتصال المباشر وجها لوجه أكثر فاعلية من إعلان النتائج على لوحة الإعلانات، وقد تكون المذكرة الموزعة مباشرة على الإدارة العليا أكثر فاعلية من الإعلان عن النتائج في النشرات الدورية التي تصدرها المنشأة. إن الوسيلة المناسبة للاتصال هي التي تحدد مدى فاعلية عملية الاتصال ذاتها.

٤/٢ التوافق والتناسق

من الضروري أن يكون هناك توافق وتناسق بين توقيت ومحتوى الاتصال وبين الممارسات السابقة، فالاتصالات الخاصة في أوقات غير عادية أثناء مبادرة الموارد البشرية قد يثير الشكوك والارتباك. وأيضا إذا كانت إحدى المجموعات، مثل مجموعة الإدارة العليا، تتلقى المعلومات عن مخرجات الموارد البشرية، بصورة دورية، لابد من الاستمرار في تزويدها بتلك المعلومات حتى وإن كانت النتائج غير إيجابية، حيث أن حذف بعض هذه المعلومات يترك انطباعا بأن المعلومات الإيجابية هي فقط التي يتم عرضها.

٥/٢ الحصول على الدلائل والبراهين من الأفراد الذين تحترمهم الفئات المستفيدة

تتأثر الآراء بشدة بالآخرين، خاصة هؤلاء الأفراد الموثوق بهم والذين تحترمهم الفئات المستفيدة، فالبراهين الداعمة لنتائج الموارد البشرية يمكن أن تؤثر على فاعلية الرسالة الموجهة للفئات المستفيدة إذا كانت هذه البراهين صادرة عن أفراد لهم مكانتهم واحترامهم.

إن الدلائل والبراهين الداعمة للموارد البشرية إذا كانت صادرة من أفراد غير موثوق بهم يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية عكسية.

٦/٢ تتأثر استراتيجية الاتصال بآراء الفئات المستفيدة من إدارة الموارد البشرية

من الصعب تغيير الآراء، فالاكتفاء بعرض الحقائق لن يؤدي إلى تغيير الآراء السلبية لأعضاء الموارد البشرية.

على أية حال، إن عرض الحقائق بمفردها يمكن أن يعزز آراء الفئات التي تتفق مع نتائج الموارد البشرية ويدعم موقفهم في مناقشاتهم مع الآخرين.

إن هذه المبادئ تمثل أهمية كبيرة بالنسبة لنجاح عملية الاتصال بأكملها، وبالتالي يجب اعتبارها قائمة مراجعة لفريق الموارد البشرية عند نشر نتائج البرنامج.

ثالثا: نموذج الاتصال لعرض النتائج

يجب أن تكون عملية توصيل وعرض نتائج البرنامج منهجية ومؤقتة ومخططة جيدا كما هو موضح في الشكل رقم (١٠/١).

يعرض النموذج سبعة مكونات لعملية الاتصال يجب أن تتم بالترتيب الموضح في الشكل.

تعتبر **الخطوة الأولى** واحدة من أهم الخطوات حيث تتضمن تحليلا للحاجة إلى نقل وتوصيل وعرض نتائج برنامج الموارد البشرية، فمن المحتمل تحديد فقدان الدعم لجهود الموارد البشرية، وربما الحاجة إلى إجراء تغييرات في البرنامج أو أن عدم كفاية التمويل الخاص بالبرنامج، وقد تكون هناك حاجة إلى استعادة الثقة أو بناء المصداقية في البرنامج.

بصرف النظر عن الأحداث المحيطة فإن الخطوة الأولى هدفها وضع إطار عام للأسباب التي تدعو إلى عرض نتائج البرنامج.

تركز **الخطوة الثانية** على التخطيط للاتصال، وهو أمر شديد الأهمية وعادة ما يتضمن ثلاثة أنواع من الخطط بالإضافة إلى الخطة الإجمالية لعرض النتائج في جميع أنواع برامج الموارد البشرية.

تتضمن الخطة الأولى قضايا عديدة يجب التعامل معها في جميع الاتصالات المتعلقة بالبرنامج، وتغطي الخطة الثانية الاتصالات المحيطة بالبرنامج عن طريق تحديد ما سيتم عرضه بالتفصيل، وكيف ولمن سيتم العرض، أما الخطة الثالثة فتغطي الاتصالات المتعلقة بأنواع معينة من البيانات مثل النتائج النهائية المرتبطة بدراسة التأثير.

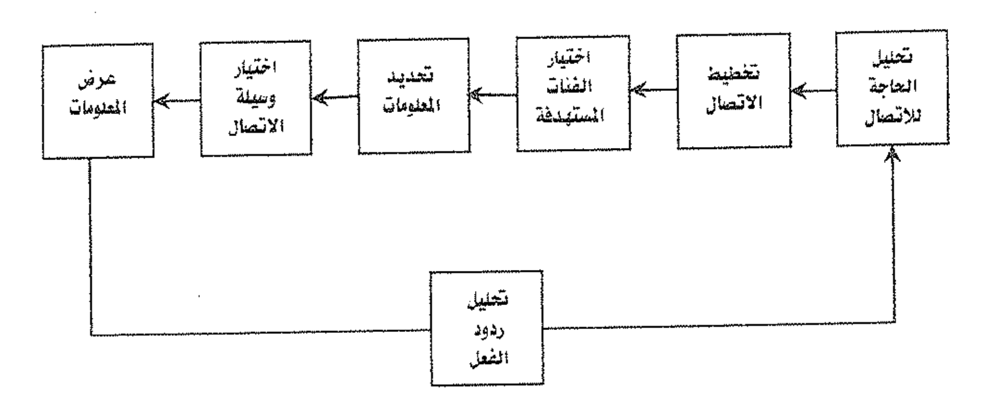
تتضمن **الخطوة الثالثة** اختيار الفئات المستهدفة من الاتصال، ويتراوح نطاق تلك الفئات من الإدارة العليا إلى المشاركين السابقين، حيث أن كل فئة لها احتياجاتها الخاصة.

تتضمن **الخطوة الرابعة** وضع المواد المكتوبة لشرح نتائج البرنامج وهي المواد التي يمكن أن يتراوح نطاقها من الملخص الموجز للنتائج إلى التقرير التفصيلي عن جهود التقييم، وعادة ما يتم وضع تقرير تفصيلي كامل ثم اختيار أجزاء أو ملخصات من هذا التقرير وعرضها بوسائل اتصال مختلفة.

تتضمن **الخطوة الخامسة** اختيار وسيلة الاتصال حيث أن هناك بعض المجموعات التي تفضل وسائل معينة قد لا تفيد مع باقي المجموعات، فهذه الوسائل عديدة منها الاتصال الشفهي والمكتوب.

يتم عرض المعلومات في الخطوة السادسة، حيث يتم تقديم المنتج النهائي بعناية شديدة وثقة ومهنية عالية.

الشكل رقم (١/١٠): نموذج الاتصال



تتضمن الخطوة الأخيرة، التي لا تقل أهمية عن باقي الخطوات، تحليل ردود الأفعال تجاه الاتصالات، فردود الأفعال الإيجابية والسلبية وعدم وجود تعليقات هي جميعا مؤشرات للطريقة التي تم بها استقبال وفهم المعلومات.

ليس الهدف من هذا النموذج تعقيد العملية، فهي، في النهاية، عملية لضمان وضح ودقة المعلومات المنقولة إلى الفئات المستهدفة، وعادة ما تكون هناك أكثر من فئة تتلقى المعلومات الخاصة بنتائج مبادرة الموارد البشرية، وكل منها له احتياجاته التي تختلف عن احتياجات الفئات الأخرى.

١/٣ تحليل الحاجة إلى الاتصال

نتيجة لوجود أسباب أخرى لعرض النتائج، يجب وضع قائمة تستخدمها المنشأة ويتم تعديلها كلما تطلب الأمر، حيث أن الأسباب تعتمد على البرنامج المحدد والمواقف المحيطة به والاحتياجات المختلفة. تتلخص الأسباب الشائعة فيما يلي:

٣/١/١ ضمان الموافقة على برنامج الموارد البشرية وتخصيص الموارد والوقت والتمويل:

تتضمن الاتصالات الأولية عرضا للبرنامج أو العائد المتوقع على الاستثمار أو البيانات التي تضمن الموافقة على البرنامج. قد لا يتضمن هذا الاتصال الكثير من البيانات بل يركز على ما سيتم تحقيقه.

٣/١/٢ الحصول على الدعم للمبادرة وأهدافها:

من المهم الحصول على الدعم من مجموعات مختلفة، فهذا الاتصال يهدف إلى بناء الدعم اللازم للعمل بنجاح في المبادرة.

٣/١/٣ ضمان الموافقة على القضايا والحلول والموارد:

بمجرد بداية البرنامج، من المهم حصول كافة الأطراف المشاركة على بعض الموافقة والفهم للعناصر الهامة والمتطلبات المحيطة بالبرنامج.

٣/١/٤ بناء وتأكيد المصداقية لإدارة الموارد البشرية، وأساليبها ومنتجاتها النهائية:

في المراحل الأولى، من المهم التأكد من فهم واستيعاب المشاركين في المبادرة لسمعة إدارة الموارد البشرية والمدخل الذي تستخدمه، فهو ما يضمن التزام جميع الأطراف.

٥/١/٣ تعزيز العمليات المستخدمة في مبادرة الموارد البشرية:

من المهم دعم المديرين للمبادرة وتعزيز العمليات المتنوعة المستخدمة في برنامج الموارد البشرية، فهذه الاتصالات مصممة لتعزيز هذه العمليات.

٦/١/٣ توجيه السلوك نحو التحسين في برنامج الموارد البشرية:

لقد تم تصميم هذه الاتصالات المبكرة كأداة لتحسين العملية لإحداث التغييرات والتحسينات عند قيام الأفراد بتحديد الاحتياجات وإبداء الاقتراحات.

٧/١/٣ تهيئة المشاركين لبرنامج الموارد البشرية:

من الضروري تهيئة الأفراد الذين سيشاركون في البرنامج وإعدادهم للقيام بالمهام والأدوار والمسئوليات التي سيكلفون بها لتحقيق النجاح للمبادرة.

٨/١/٣ تعزيز النتائج من خلال المبادرة وجودة إرجاع الأثر المستقبلي:

تهدف هذه الاتصالات إلى توضيح حالة البرنامج والتأثير في القرارات والحصول على الدعم أو عرض الأحداث والتوقعات على الإدارة العليا، بالإضافة إلى أنها سوف تعزز جودة وكمية المعلومات عندما ترى الإدارة العليا التطبيق العملي لدورة إرجاع الأثر.

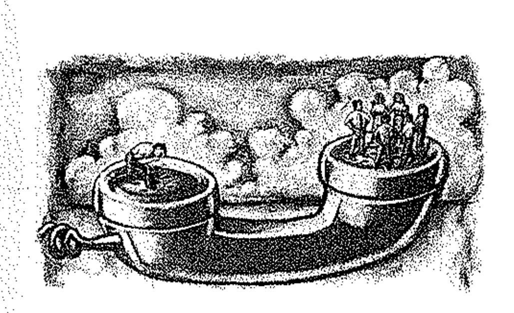
٩/١/٣ توضيح النتائج الكاملة لمبادرة الموارد البشرية:

ربما يعتبر هذا السبب من أهم أسباب عملية الاتصال، ففيها يتم عرض كافة النتائج بما في ذلك الأنواع الستة للمقاييس وبالتالي تتفهم الفئات المستهدفة جوانب النجاح والفشل في البرنامج.

١٠/١/٣ التأكيد على أهمية قياس النتائج:

يحتاج بعض الأفراد إلى فهم أهمية القياس والتقييم ومعرفة الحاجة إلى الحصول على البيانات الهامة بمقاييس مختلفة.

١١/١/٣ توضيح الأساليب المستخدمة في قياس النتائج:



يحتاج العديد من الأفراد في فريق العملاء وفريق المعاونة إلى فهم واستيعاب الأساليب المستخدمة في قياس النتائج، ففي بعض الحالات، قد يتم نقل هذه الأساليب واستخدامها داخليا في برامج أخرى. لذلك، يحتاج هؤلاء الأفراد إلى فهم إطار العمل النظري للعملية المستخدمة.

١٢/١/٣ حث وتحفيز المشاركين على المشاركة في البرنامج:

يتم تصميم هذه الاتصالات لحفز المشاركين وتعزيز رغبتهم في المشاركة في البرنامج وتأكيد أهمية جهودهم لتحقيق النجاح.

١٣/١/٣ تعزيز وبناء الثقة في منتجات إدارة الموارد البشرية:

من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، يتم تصميم بعض الاتصالات لخلق الاهتمام بجميع المنتجات والخدمات اعتمادا على النتائج المحققة من خلال العملية أو البرنامج الحالي.

١٤/١/٣ إبراز المسئولية عن نفقات العملاء:

من المهم أن تفهم الفئات المستهدفة الحاجة إلى مساءلة إدارة الموارد البشرية وأسلوبها في العمل، الأمر الذي يؤكد المسئولية عن نفقات البرنامج.

١٥/١/٣ تسويق المبادرات المستقبلية للموارد البشرية:

من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، من المهم بناء قاعدة بيانات عن البرامج الناجحة لاستخدامها في إقناع الآخرين بأن عملية الموارد البشرية يمكن أن تضيف قيمة.

نتيجة لوجود العديد من الأسباب الأخرى، لابد من تعديل وتنقيح القائمة بما يتناسب مع كل منشأة.

٢/٣ تخطيط الاتصالات

لابد من التخطيط الدقيق لأي نوع من الأنشطة الناجحة لتحقيق الحد الأقصى من النتائج، لذلك فالتخطيط يمثل الجزء الهام في عملية عرض نتائج مبادرات الموارد البشرية.

إن التخطيط الفعلي للاتصالات يضمن وصول المعلومات المناسبة لكل فئة من الفئات المستهدفة في الوقت المناسب، واتخاذ القرارات المناسبة.

هناك ثلاث قضايا منفصلة في تخطيط الاتصالات:

١/٢/٣ القضايا المتعلقة بسياسة الاتصال:

عند دراسة عملية الموارد البشرية لابد من وضع القضايا المتعلقة بسياسة الاتصال، حيث تتراوح من إعطاء إرجاع الأثر أثناء المبادرة إلى عرض العائد على الاستثمار من دراسات التأثير.

ترتبط قضايا السياسات بالعميل وإدارة الموارد البشرية، فعلى المستوى الداخلي، قد ترغب مجموعة العملاء في وضع سياسات تتعلق بنتائج الاتصالات كجزء من السياسة الكلية لمبادرات الموارد البشرية، ومن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، يمكن وضع السياسة كجزء من المدخل الكلي المعتمد على نتائج مبادرات الموارد البشرية. هناك سبعة مجالات مختلفة يجب الاهتمام بها عند وضع السياسات:

١- **ما الذي سيتم عرضه بالفعل؟** من المهم تفصيل أنواع المعلومات التي سيتم عرضها في برنامج الموارد البشرية، ليس فقط الأنواع الستة للبيانات من نموذج عملية العائد على الاستثمار، بل أيضا يمكن أن يكون التقدم الكلي في الموارد البشرية من الموضوعات الهامة للاتصال.

٢- <u>متى سيتم عرض البيانات؟</u> التوقيت أمر هام في عملية الاتصال، فإذا كانت هناك ضرورة لإجراء تعديلات، لابد من السرعة في عرض المعلومات حتى يمكن اتخاذ القرارات وإجراء هذه التعديلات.

٣- <u>كيف سيتم عرض البيانات؟</u> يوضح ذلك الميل إلى استخدام أنواع معينة من وسائل الاتصال، فعلى سبيل المثال، تفضل بعض المنشآت المستندات المكتوبة في صورة تقارير، في حين تفضل بعض المنشآت الأخرى الاتصالات المباشرة من خلال الاجتماعات، ومنشآت أخرى تفضل الاتصالات الإليكترونية.

٤- <u>مكان الاتصال:</u> يفضل البعض حدوث الاتصال بالقرب من برنامج الموارد البشرية؛ وآخرون يفضلون مكاتب العملاء، بينما هناك من يفضل الأماكن الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

٥- <u>من سيقوم بعرض المعلومات؟</u> هل هي مجموعة الموارد البشرية، أم طرف محايد؟، أم أحد الأفراد المشاركين في فريق العملاء؟. يجب أن يتصف من سيقوم بعرض المعلومات بالمصداقية حتى يتقبل الآخرون ما سيعرضه من معلومات.

٦- <u>الفئات المستهدفة:</u> حدد الفئة المستهدفة التي يجب أن تتلقى المعلومات بصورة دائمة والفئات التي ستتلقى المعلومات عن الضرورة.

٧- **التصرفات المحددة المطلوبة أو المرغوبة:** في بعض الحالات، قد لا يتطلب الأمر القيام بأية إجراءات عند عرض المعلومات، في حين أن هناك حالات أخرى قد تتطلب القيام ببعض التغييرات.

تشكل هذه القضايا السبع المذكورة أعلاه، الإطار العام لسياسة الاتصال بأكملها.

٢/٢/٣ تخطيط الاتصال حول البرنامج بأكمله:

عند الموافقة على أحد البرامج، عادة ما يتم وضع خطة الاتصال التي توضح بالتفصيل كيفية تحديد المعلومات وعرضها على الفئات المختلفة والإجراءات المتعلقة بها. هذا بالإضافة إلى أن هذه الخطط توضح بالتفصيل كيفية عرض النتائج الكلية وحدود الوقت، والمجموعات المناسبة. من الضروري الحصول على موافقة العميل وإدارة الموارد البشرية على مدى التفصيل في الخطة.

٣/٢/٣ عرض دراسة التأثير:

القضية الثالثة هي الخطة التي تهدف إلى عرض نتائج إحدى دراسات التأثير، وعادة ما يحدث ذلك عند الانتهاء من إحدى مبادرات الموارد البشرية ومعرفة النتائج التفصيلية الكلية، فمن القضايا الرئيسية في هذا المجال، تحديد من الذي يجب أن يتلقى النتائج والشكل الذي يجب أن يتلقاها به.

حالة عملية

يوضح الجدول رقم (١٠/١) خطة الاتصال المتعلقة بإحدى مبادرات الموارد البشرية عن تقليل ضغوط العمل. لقد عانت الفرق من ضغوط شديدة في العمل، وعن طريق مجموعة من الأنشطة والتغييرات الوظيفية، بدأت مستويات الضغوط في الانخفاض بين الفرق. لقد أتيحت العملية نفسها للفرق الأخرى التي عانت من أعراض مشابهة.

لقد تم وضع خمس خطط مختلفة للاتصال لفئات مستهدفة مختلفة، وبلغت عدد صفحات التقرير الكامل عن الدراسة خمس وسبعين صفحة مثلت مستندا تاريخيا عن البرنامج، وتم إرساله إلى العميل وأفراد الموارد البشرية ومدير كل فريق من الفرق التي شاركت في الدراسة.

أما ملخص التقرير فقد تم إرساله إلى بعض المديرين في المستويات الإدارية العليا، وأخيرا تم إرسال نبذة عامة وملخص بدون حساب العائد على الاستثمار إلى المشاركين، وهي النبذة التي تم كتابتها لأغراض النشر في مطبوعات الشركة لإبراز جوانب نجاح برنامج الموارد البشرية، وهي المطبوعات التي تم استخدامها في تسويق العملية نفسها داخليا للفرق الأخرى.

إن هذه الخطة التفصيلية يمكن أن تكون أحد أجزاء الخطة الكلية لبرنامج الموارد البشرية ويمكن تنقيحها أثناء العملية الفعلية.

إن هذه الأنواع الثلاثة من الخطط تؤكد أهمية تنظيم استراتيجية الاتصالات لمبادرة معينة من مبادرات الموارد البشرية أو لعملية الموارد البشرية بأكملها داخل المنشأة.

الجدول رقم (١/١٠): خطة اتصالات برنامج الموارد البشرية

مستند الاتصال	الفئة المستهدفة من الاتصال	طريقة التوزيع
تقرير كامل بملحقاته (٧٥ صفحة)	• فريق العملاء • أفراد الموارد البشرية • مدير الفريق المشارك	التوزيع والمناقشة في أحد الاجتماعات الخاصة
الملخص التنفيذي (٨صفحات)	• المديرون على مستوى وحدات العمل • المديرون على المستوى المؤسسي	التوزيع والمناقشة في أحد الاجتماعات الروتينية
نبذة عامة وملخص بدون الحسابات الفعلية للعائد على الاستثمار (١٠ صفحات)	• المشاركون	البريد مع خطاب
منشور عام (صفحة واحدة)	• جميع العاملين	النشر في لوحة الإعلانات
مطبوعات للتعريف بالبرنامج وأهدافه والنتائج المحددة.	• قادة الفرق المهتمة بالمشروع • العملاء الآخرون	ضمها مع المواد التسويقية الأخرى

٣/٣ اختيار الفئات المستهدفة للاتصال

عند الاتصال بفئة معينة، يجب الإجابة على الأسئلة التالية بالنسبة لكل مجموعة:

- هل هم مهتمون بالمبادرة؟
- هل يرغبون بالفعل في تلقي المعلومات؟
- هل التزم معهم أي فرد بخصوص الاتصال؟
- هل الوقت مناسب بالنسبة لهذه الفئة؟
- هل لديهم معرفة سابقة عن المبادرة؟
- كيف يريدون أن تصلهم المعلومات؟
- هل يعرفون أفراد الموارد البشرية؟
- هل يشعرون بالتهديد من النتائج؟
- ما هي الوسيلة الأكثر ملاءمة لهذه المجموعة؟

هناك ثلاث نقاط يجب مراعاتها بالنسبة لكل فئة من الفئات المستهدفة:

١- بقدر المستطاع، يجب أن يعرف ويفهم أفراد الموارد البشرية الفئات المستهدفة.

٢- يجب أن يتعرف أفراد الموارد البشرية على المعلومات المطلوبة لكل فئة من الفئات المستهدفة؛ فكل منها له احتياجاته بالنسبة للمعلومات المرغوبة؛ حيث أن بعضهم قد يريد معلومات تفصيلية والآخر يريد معلومات موجزة.

٣- يجب أن يحاول أفراد الموارد البشرية فهم تحيزات الفئات المستهدفة، فكل منها قد يكون له تحيزاته وافتراضاته وآرائه التي تختلف عن الآخرين.، وبعضهم قد يدعم النتائج والبعض الآخر قد يقاومها، لذلك، يجب أن يتعاطف أفراد الموارد البشرية مع المواقف المختلفة ويحاولون فهم واستيعاب وجهات النظر المختلفة.

إن الفئات التي ستتلقى المعلومات عن نتائج الموارد البشرية تختلف وفقا للمستويات والمسئوليات الوظيفية، وبالتالي فإن لابد من التفكير جيدا في كل مجموعة وفي المعلومات المناسبة لها حتى لا تحدث مشكلات نتيجة لتلقي أي منهم لمعلومات أكثر أو أقل من اللازم. لذلك، يجب تحليل أسباب الاتصال بكل فئة، ووفقا لهذا التحليل يتم اختيار الفئة المناسبة والمعلومات التي تحتاجها.

دعنا نستعرض الجدول التالي رقم (٢/١٠) الذي يوضح الفئات المستهدفة الشائعة وأسس اختيار كل فئة.

الجدول رقم (٢/١٠): الفئات المستهدفة الشائعة

سبب الاتصال	الفئة المستهدفة
• ضمان الموافقة على المبادرة.	• العميل، الإدارة العليا.
• الحصول على الدعم للمبادرة.	• المديرون المباشرون، قادة الفرق.
• ضمان الموافقة على القضايا.	• المشاركون، قادة الفرق.
• بناء المصداقية لإدارة الموارد البشرية.	• الإدارة العليا.

الفئة المستهدفة	سبب الاتصال
• المديرون المباشرون.	• تعزيز ودعم العمليات.
• أفراد الموارد البشرية.	• توجيه القرارات والتصرفات نحو التحسين.
• قادة الفرق.	• تهيئة المشاركين للبرنامج.
• المشاركون.	• تعزيز نتائج وجودة إرجاع الأثر المستقبلي.
• فريق العملاء.	• عرض النتائج الكاملة للمبادرة.
• العميل، أفراد الموارد البشرية.	• تأكيد أهمية قياس النتائج.
• العميل، فريق الدعم.	• شرح الأساليب المستخدمة في قياس النتائج.
• قادة الفرق.	• خلق الرغبة لدى المشاركين.
• الإدارة العليا.	• تعزيز الرغبة في منتجات إدارة الموارد البشرية.
• جميع العاملين.	• إظهار المسئولية عن نفقات العملاء.
• العملاء المرتقبون.	• تسويق البرامج المستقبلية للموارد البشرية.

من الجدول السابق يتضح أن أكثر الفئات أهمية هي العميل أو فريق العميل، فهذه المجموعة (أو الفرد) تبادر بالبرنامج وتراجع البيانات وتختار فريق الموارد البشرية وتحدد التقدير النهائي لفاعلية البرنامج.

الفئة الهامة الأخرى هي فريق الإدارة العليا المسئولة عن تخصيص الموارد لمبادرة الموارد البشرية وتحتاج إلى معلومات لتبرير النفقات وتقييم فاعلية الجهود المبذولة.

من الفئات الهامة أيضا المجموعات المختارة من المديرين (أو جميع المديرين) الذين يساهمون في زيادة الدعم والمصداقية للموارد البشرية. أما الاتصال مع قادة فريق المشاركين أو المديرين المباشرين فيساعد على تعزيز أهداف البرنامج وتحسين درجة الالتزام بمداخلات الموارد البشرية ويدعم مصداقية أفراد الموارد البشرية.

في بعض الأحيان يكون الهدف من الاتصال هو تشجيع المشاركة في البرنامج، وخاصة بالنسبة لهؤلاء الذين يشاركون في البرنامج طواعية.

يحتاج المشاركون في برنامج الموارد البشرية إلى إرجاع الأثر عن النجاح الكلي للجهود المبذولة، فقد تكون هناك بعض الجهود التي لا تستطيع تحقيق النجاح بالمستوى المتوقع، وبالتالي فإن معرفتهم بالنتائج يشجعهم ويدفعهم لبذل جهد أكبر في تطبيق البرنامج وتحسين النتائج في المستقبل.

أما الذين يحققون نتائج متميزة فإن الاتصالات تمثل عنصرا دافعا ومعززا لمبادرة الموارد البشرية.

من الضروري أن يتلقى أفراد الموارد البشرية المعلومات المتعلقة بنتائج البرنامج سواء كانت هذه المعلومات متعلقة ببرامج صغيرة مثل تلقيهم لتحديثات البرامج أو لبرامج كبيرة يشارك فيها فريق كامل يتضمن المصممين والمطورين والمدربين والمطبقين للبرنامج.

على الرغم من اشتمال الجدول رقم (١٠/٢) على الفئات المستهدفة الشائعة، إلا أنه من الممكن أن تكون هناك فئات أخرى مستهدفة في بعض المنشآت الأخرى. فعلى سبيل المثال، يمكن تقسيم الإدارة أو

العاملين إلى إدارات أو أقسام أو حتى فروع للمنشأة، وبالتالي فإن عدد الفئات المستهدفة قد يختلف من منشأة لأخرى، إلا أن الحد الأدنى لعدد الفئات المستهدفة من المفضل ألا يقل عن أربع فئات: مجموعة الإدارة العليا، المديرون المباشرون للمشاركين أو قادة الفرق، المشاركون في البرنامج، أفراد الموارد البشرية.

٤/٣ وضع المعلومات: دراسة التأثير

يعتمد نوع التقرير الرسمي للتقييم على مدى التفصيل في المعلومات المعروضة على كل فئة من الفئات المستهدفة، فقد تكون الملخصات الموجزة عن النتائج والمصحوبة بالرسوم التوضيحية المناسبة كافيا في بعض الاتصالات، وفي مواقف أخرى، خاصة في مبادرات الموارد البشرية التي تتطلب تمويلا كبيرا، قد يتطلب الأمر المزيد من التفاصيل في التقرير المعروض وقد يتطلب الأمر تقديم تقرير كامل وشامل عن دراسة التأثير، وهو التقرير الذي يمكن استخدامه كأساس للمعلومات بالنسبة لفئات محددة من الفئات المستهدفة وبالنسبة لوسائل اتصال معينة.

١/٤/٣ ملخص الإدارة/التنفيذي :

يتضمن ملخص الإدارة/التنفيذي Management/Executive Summary نبذة مختصرة عن التقرير بأكمله، حيث يوضح أساس التقييم والنتائج والتوصيات البارزة فيه، وهو مصمم للأفراد الذين لا يجدون الوقت الكافي لقراءة التقرير التفصيلي الكامل، وعادة ما

يتم كتابته بعد كتابة التقرير بأكمله إلا أنه يوضع في مقدمة التقرير لسهولة الوصول إليه.

٢/٤/٣ المعلومات العامة:

تتضمن المعلومات العامة Background Information وصفا عاما للبرنامج، وأحيانا ملخصا لتقييم الاحتياجات التي أدت إلى تطبيق البرنامج، وبالتالي يتم فيها وصف البرنامج بالتفصيل بما في ذلك الأحداث التي أدت إلى مبادرة الموارد البشرية، وقد يتطلب الأمر إضافة البنود الأخرى الضرورية لهذا الوصف. إن مدى التفصيل في هذا الجزء يعتمد على مقدار المعلومات التي تحتاج إليها الفئات المستهدفة.

٣/٤/٣ الأهداف:

يتم في هذا الجزء تسجيل الأهداف Objectives الخاصة بالبرنامج وأيضا الحلول الفعلية المطبقة، حيث يتم تفصيل الأهداف الخاصة بالدراسة ذاتها حتى يتمكن القارئ من فهم واستيعاب النتائج المحققة من البرنامج أو المبادرة. يتضمن هذا الجزء أيضا أية حلول أخرى للموارد البشرية تم تطبيقها أثناء هذه العملية، فهذا هو الجزء الذي يتضمن القضايا والأهداف التي سيتم على أساسها جمع الأنواع أو المستويات المختلفة للبيانات.

٤/٤/٣ استراتيجية/منهجية التقييم:

تتضمن استراتيجية التقييم Evaluation Strategy كافة العناصر التي تعتمد عليها عملية التقييم بأكملها، حيث يتم فيها عرض العديد من مكونات النموذج المعتمد على النتائج وعملية العائد على الاستثمار الموضحة في هذا الكتاب.

يتضمن هذا الجزء من التقرير الأغراض المحددة من التقييم ومنهجية وتصميم التقييم والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأية قضايا غير عادية في تصميم التقييم بالإضافة إلى أية معلومات مفيدة أخرى مرتبطة بالتصميم والتوقيت والتطبيق.

٥/٤/٣ جمع وتحليل البيانات:

يتضمن الجزء الخاص بجمع وتحليل البيانات Data Collection & Analysis الطرق المستخدمة في جمع البيانات والتي ناقشناها من قبل في الفصلين الثالث والرابع، فعادة ما يتم عرض البيانات التي يتم جمعها في صورة ملخص، وبعدها يتم عرض الطرق المستخدمة في تحليل هذه البيانات مصحوبة بالتفسيرات المناسبة.

٦/٤/٣ تكاليف البرنامج:

يتم عرض تكاليف البرنامج Program Costs في هذا الجزء في صورة ملخص وفقا لفئات التكلفة، فعلى سبيل المثال، من المفضل عرض فئات تكاليف التحليل والتطوير والتطبيق والتقييم. يتضمن هذا الجزء أيضا الافتراضات التي تم على أساسها وضع وتصنيف التكاليف.

٣/٤/٧ رد الفعل والرضاء:

يتضمن هذا الجزء من التقرير تفصيلا للبيانات التي تم جمعها من المساهمين خاصة المشاركين في العملية، لقياس رد الفعل Reaction تجاه برنامج الموارد البشرية ومستوى الرضاء Satisfaction عن القضايا المتنوعة والأجزاء المتعلقة بالعملية. يتضمن هذا الجزء أيضا المدخلات الأخرى من مجموعة العميل لبيان مستوى الرضاء.

٣/٤/٨ التعلم:

يتضمن هذا الجزء ملخصا موجزا عن الطرق الرسمية وغير الرسمية المستخدمة في قياس التعلم Learning حيث يوضح كيف تعلم المشاركون العمليات والمهارات والمهام والإجراءات والممارسات الجديدة من برنامج الموارد البشرية.

٣/٤/٩ التطبيق والتنفيذ:

يوضح هذا الجزء الطريقة التي تم بها تنفيذ Implementation البرنامج في الواقع العملي، ومدى النجاح في تطبيق Application المهارات والمعارف الجديدة، كما يتضمن أيضا كافة القضايا المتعلقة بالتنفيذ بما في ذلك النجاحات الرئيسية و/أو عدم النجاح.

٣/٤/١٠ تأثير العمل:

يوضح هذا الجزء المقاييس الفعلية لتأثير العمل Business Impact وحاجات العمل التي أدت إلى تنفيذ البرنامج، الأمر الذي يوضح مدى التغير في الأداء أثناء تطبيق مبادرة الموارد البشرية.

١١/٤/٣ العائد على الاستثمار:

يوضح هذا الجزء حسابات العائد على الاستثمار Return on Investment ومعدلات التكلفة والفوائد، كما يتضمن أيضا مقارنة بما هو متوقع مصحوبة بتفسيرات للحسابات الفعلية.

١٢/٤/٣ المقاييس غير الملموسة:

يوضح هذا الجزء المقاييس غير الملموسة Intangible Measures المرتبطة مباشرة بمبادرة الموارد البشرية. إن هذه المقاييس غير الملموسة هي المقاييس التي لا يتم تحويلها إلى قيم مالية أو ضمها في الحساب الفعلي للعائد على الاستثمار.

١٣/٤/٣ المعوقات والعوامل الدافعة:

يتم في هذا الجزء تسجيل كافة المشكلات والمعوقات Barriers التي تؤثر على نجاح البرنامج، بالإضافة إلى العوامل أو المؤثرات الدافعة Enablers التي تؤثر إيجابيا على البرنامج، الأمر الذي يشكل صورة واضحة عن العوامل المعوقة والدافعة للبرامج في المستقبل.

١٤/٤/٣ الاستنتاجات والتوصيات:

يعرض هذا الجزء الاستنتاجات Conclusions وفقا للنتائج، المصحوبة، أحيانا، بتفسيرات موجزة، عن كيفية تحقيق كل نتيجة من النتائج المحققة. يتضمن هذا الجزء أيضا قائمة بالتوصيات Recommendations أو التغييرات في البرنامج، والمصحوبة أيضا، بتفسيرات موجزة عن كل توصية. إن هذا العناصر هي التي تشكل في مجموعها الأجزاء الرئيسية للتقرير الكامل عن التقييم.

١٥/٤/٣ كتابة التقرير:

يوضح الجدول رقم (١٠/٣) قائمة محتويات من أحد التقارير المكتوبة عن تقييم العائد على الاستثمار، حيث تم تنفيذ هذا الدراسة لإحدى المؤسسات المصرفية الكبرى، وتضمنت تحليل العائد على الاستثمار لأحد برامج الموارد البشرية للمصارف التجارية. لقد تضمن هذا لتقرير الأجزاء المتعلقة بالمعلومات العامة وشرحا للعمليات المستخدمة والنتائج المحققة.

على الرغم من أن هذا التقرير يمثل طريقة مهنية فعالة لعرض بيانات العائد على الاستثمار، إلا أن هناك العديد من الملاحظات التي يجب الاهتمام بها.

نظرا لأن هذا التقرير يعرض نجاح إحدى مبادرات الموارد البشرية بمشاركة مجموعة من العاملين، **فإن المدح والثناء يجب أن يكون بأكمله للمشاركين ومديريهم المباشرين فأدائهم هو السبب في هذا النجاح.**

الملاحظة الأخرى التي يجب مراعاتها هي **تجنب التفاخر والمباهاة بالنتائج**، فعلى الرغم من دقة ومصداقية عملية العائد على الاستثمار، إلا أنها تظل متضمنة بعض القضايا الوصفية، وبالتالي فالمباهاة المبالغ فيها بالنجاح يمكن أن تؤثر على إحدى الفئات المستهدفة وتؤثر على الرسالة المرغوب توصيلها إليهم.

الجدول رقم (٣/١٠): هيكل أحد تقارير دراسة التأثير

- ☐ **معلومات عامة:**
  - مقدمة
  - أهداف الدراسة
- ☐ **منهجية دراسة التأثير:**
  - مستويات التقييم.
  - عملية العائد على الاستثمار.
  - جمع البيانات.
  - فصل تأثيرات الموارد البشرية.
  - تحويل البيانات إلى قيم مالية.
- ☐ **قضايا تحليل البيانات.**
- ☐ **التكاليف.**
- ☐ **النتائج: معلومات عامة:**
  - الاستجابة.
  - النجاح في تحقيق الأهداف.
- ☐ **النتائج: رد الفعل والرضاء:**

ـ مصادر البيانات. ـ ملخص البيانات. ـ القضايا الرئيسية.

❑ **النتائج: التعلم:**

- مصادر البيانات. - ملخص البيانات. - القضايا الرئيسية.

❑ **النتائج: التنفيذ والتطبيق:**

- مصادر البيانات. - ملخص البيانات. - القضايا الرئيسية.

❑ **النتائج: تأثير العمل:**

- مصادر البيانات. - ملخص البيانات. - القضايا الرئيسية.

❑ **النتائج: تأثير العمل:**

- تعليقات عامة. - الارتباط بمقاييس العمل. - القضايا الرئيسية.

❑ **النتائج: العائد على الاستثمار ومعناه.**

❑ **النتائج: المقاييس غير الملموسة.**

❑ **العوامل المعوقة والدافعة.**

- المعوقات. - العوامل الدافعة.

❑ **الاستنتاجات والتوصيات:**

- الاستنتاجات. - التوصيات.

❑ **الملاحق.**

أما الملاحظة الأخيرة فتتركز حول هيكل التقرير، فلابد من شرح وتوضيح المنهج المتبع والافتراضات التي تم على أساسها التحليل حيث أن القارئ يجب أن يرى بوضوح تلك الافتراضات والخطوات التي تم اتباعها لتكون العملية أكثر تحفظا ومصداقية ودقة. أما تفاصيل التحليلات الإحصائية فيجب وضعها في الجزء الخاص بالملاحق.

٥/٣ اختيار وسلة الاتصال

هناك العديد من البدائل المتاحة التي يمكن استخدامها في توصيل نتائج البرنامج إلى الفئات المستهدفة، فبالإضافة إلى تقرير دراسة التأثير، هناك الاجتماعات والتقارير الداخلية وتقارير متابعة تقدم العمل ومنشورات المنشأة والحالات الدراسية، وجميعها من أساليب الاتصال الشائع استخدامها.

٣/٥/١ الاجتماعات:

تمثل الاجتماعات فرصا جيدة لتوصيل نتائج البرنامج للفئات المستهدفة، في حالة إجادة استخدامها حيث أن جميع المنشآت تعقد الكثير من الاجتماعات التي يمكن أن تكون نتائج برنامج الموارد البشرية أحد بنودها الهامة المطروحة للنقاش. ومن أمثلة هذه الاجتماعات ما يلي:

- <u>اجتماعات العاملين</u>: هي الاجتماعات التي يتم عقدها لمتابعة مدى التقدم في العمل، ومناقشة المشكلات الحالية، وتوزيع المعلومات. من الممكن أن تكون هذه الاجتماعات فرصة جيدة لمناقشة النتائج المحققة من مبادرة الموارد البشرية في حالة ارتباطها بأنشطة المجموعة، ويمكن إرسال نتائج البرنامج إلى المديرين لاستخدامها في اجتماعاتهم مع العاملين، أو يمكن أن يشارك أحد أفراد الموارد البشرية في أحد هذه الاجتماعات لعرض النتائج.

- <u>اجتماعات المديرين</u>: هي الاجتماعات التي تتم بصورة منتظمة بين مجموعة المديرين، وفيها يتم مناقشة البنود التي تساعدهم في العمل، وبالتالي يمكن أن تتضمن هذه الاجتماعات مناقشة برنامج الموارد البشرية والنتائج المترتبة عليه.

- <u>المناقشة العامة</u>: على الرغم من عدم انتشار هذا النوع من الاجتماعات في جميع المنشآت إلا أنه يمثل فرصة جيدة لمناقشة مبادرة الموارد البشرية ونتائجها.

- <u>اجتماعات الممارسات الأفضل</u>: هناك بعض المنشآت التي تعقد مثل هذه الاجتماعات لمناقشة حالات النجاح وأفضل الممارسات التي تمت حديثا.

٢/٥/٣ التقارير الداخلية وتقارير متابعة تقدم العمل:

على الرغم من اقتصارها على المبادرات التي تتم على نطاق متسع، إلا أنها تمثل طريقة فعالة من طرق الاتصال وعادة ما تكون لها عدة أهداف:

- إطلاع الإدارة على الموقف الحالي للبرنامج.
- عرض النتائج الداخلية المحققة في مبادرة الموارد البشرية.
- تنشيط التغييرات والتحسينات المطلوبة.

من أهم أهداف هذه التقارير الحصول على دعم والتزام مجموعة الإدارة والمحافظة على استمرارية البرنامج، حيث يتم كتابة هذا التقرير عن طريق أفراد الموارد البشرية وتوزيعه على مجموعة مختارة من المديرين في المنشأة.

على الرغم من تنوع أشكال ومحاور تركيز هذه التقارير إلا أن هناك موضوعات شائعة تضمها:

- **جدول الأنشطة**: وهو جدول للأنشطة والخطوات المخططة ووصف موجز لكل منها، ويمثل أحد الأجزاء الأساسية لهذا التقرير.
- **ردود الأفعال من المشاركين في البرنامج**: من الممكن استخدام ملخص موجز لتقييم ردود أفعال لتسجيل النجاح المبدئي، هذا بالإضافة المقابلات القصيرة مع المشاركين.

- **نتائج البرنامج**: إن التركيز الرئيسي لهذا التقرير هو النتائج التي يحققها برنامج الموارد البشرية، وبالتالي لابد من تسجيل هذه النتائج وعرضها في الصورة التي يسهل فهمها، هذا بالإضافة إلى ضرورة تسجيل الإطار العام لطريقة التقييم مع بيانات القياس.
- **إلقاء الضوء على دعم أعضاء الفريق**: من المفيد أيضا تخصيص أحد أقسام التقرير لعرض جهود الأعضاء ومساهماتهم في نشاط الموارد البشرية.
- **التغير في المسئوليات**: أحيانا ما يتم إعادة توزيع المسئوليات أو نقل أو ترقية الأفراد الذين يشاركون في تخطيط أو تطوير أو تقييم البرنامج، لذلك من المهم عرض مدى تأثير هذه التغيرات على المسئوليات والبرنامج.
- **إلقاء الضوء على المشارك**: في الجزء الذي يبرز دور أحد أعضاء فريق العميل، يمكن أيضا زيادة التركيز على النتائج، فهذا الأمر يمثل فرصة جيدة للتعرف على المتميزين المسئولين عن تحقيق النتائج المتميزة في البرنامج، وبالتالي يتم إلقاء الضوء على الإنجازات غير العادية.

على الرغم من أن القائمة السابقة قد لا تتناسب مع جميع التقارير إلا أنها تمثل الموضوعات التي يجب عرضها على مجموعة الإدارة، فعندما يتم إعداد التقرير وعرضه بطريقة مهنية متميزة، يمكن أن يؤكد ويعزز دعم والتزام الإدارة.

٣/٥/٣ منشورات المنشأة والأدوات الشائعة للاتصال:

للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستمعين أو الأطراف المستفيدة، يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدام المنشورات الداخلية، وسواء كانت هذه المنشورات رسالة أو مجلة أو صحيفة أو ملف إليكتروني، فهذه الوسائل عادة ما تصل إلى جميع العاملين، حيث أن فاعلية المعلومات تعتمد أساسا على مدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة في توصيلها.

إن التركيز يجب أن يقتصر على الفقرات والتصريحات والمقابلات ذات الاهتمامات العامة. فيما يلي بعض القضايا التي يجب تغطيتها في هذه المنشورات:

- نتائج البرنامج: يجب أن تكون النتائج التي تتمنها هذه المنشورات ذات نوعية تلقى قبولا من الفئات التي ستصل إليها، فعلى سبيل المثال، عند نشر قصة ما تحت عنوان "برنامج الأمن والسلامة يساعد على العمل مليون ساعة بدون حوادث"، ستجد أن هذا العنوان سيجذب انتباه العديد من العاملين خاصة الذين شاركوا بالفعل في هذا البرنامج والذين يهتمون بمعرفة تلك النتائج المتميزة، فنتائج مبادرات الموارد البشرية قد لا تتحقق إلا بعد أسابيع أو شهور من انتهاء البرنامج، لذلك يحتاج المشاركون إلى التشجيع ودعم جهودهم التي بذلوها من مصادر متعددة، وبالتالي كلما اتسع نطاق وصول المعلومات عن هذه النتائج،

زاد الاهتمام والتركيز على استمرارية هذا البرنامج أو البرامج المشابهة في المستقبل.

- **دعم وتأكيد الاهتمام**: عند نشر قصص النجاح أو أخبار المشاركين في مبادرة الموارد البشرية والإنجازات التي قاموا بتحقيقها، سوف يؤدي ذلك إلى خلق صورة ذهنية مفضلة، حيث يشعر العاملون بأن المنشأة تستثمر الوقت والمال في تحسين الأداء والاستعداد للمستقبل. إن مثل هذا النوع من الأخبار يوفر للآخرين معلومات عن البرامج التي قد لا يعرفها العاملون، وأحيانا ما يؤدي إلى خلق الرغبة لديهم للمشاركة عندما تحين الفرصة.

- **إظهار التقدير للمشاركين**: إن نشر نتائج برامج الموارد البشرية وإنجازات المشاركين فيها يمكن أن تمثل تقديرا عاما لكل من شارك في هذه البرامج خاصة من كان أداؤه متميزا.

- **الجوانب الإنسانية**: هناك العديد من الجوانب الإنسانية التي تتضمنها مبادرات الموارد البشرية، فالبرامج القاسية التي تتضمن متطلبات صعبة يمكن أن تمثل أساسا لإحدى القصص المشوقة عن المشاركين الذين قاموا بتطبيق البرنامج. في إحدى المنشآت شارك محرر النشرة الداخلية في أحد برامج الموارد البشرية وبعدها قام بكتابة مقال عن كل صغيرة وكبيرة قام بها في البرنامج. لقد كان هذا المقال بمثابة رحلة تعريفية كاملة عن البرنامج ومدى فاعليته بالنسبة للنتائج المحققة.

٤/٥/٣ البريد الإليكتروني والوسائط الإليكترونية:

تعتبر صفحات الشبكات الداخلية والخارجية المنشورة على شبكة الإنترنت والشبكات المؤسسية والبريد الإليكتروني من وسائل الاتصال الفعالة لعرض النتائج وترويج الأفكار وإطلاع العاملين وغيرهم على نتائج الموارد البشرية، خاصة البريد الإليكتروني الذي يمكن عن طريقه الحصول على الاستجابات من عدد كبير من الأفراد.

٥/٥/٣ مطبوعات ومطويات البرنامج:

قد يكون المنشور الإعلامي مناسبا للبرامج المنعقدة بصورة مستمرة وعندما يحقق المشاركون نتائج متميزة. لذلك لابد من أن تكون هذه المنشورات والمطبوعات جذابة وتتضمن وصفا كاملا للبرنامج مع تخصيص جزء رئيسي للنتائج المحققة عن طريق المشاركين السابقين، في حالة توافر معلومات عنهم. هذا بالإضافة إلى أن النتائج وردود الأفعال القابلة للقياس، والصادرة من المشاركين، يمكن أن تزيد من جاذبية المطبوعات.

٦/٥/٣ الحالات الدراسية:

تعتبر الحالات الدراسية من الأساليب الفعالة لعرض نتائج مبادرة الموارد البشرية، لذلك فمن المقترح تصميم بعض البرامج في صورة حالة دراسية.

تعمل الحالة الدراسية على وصف الموقف وإعطاء معلومات كمقدمة مناسبة تتضمن الأحداث والمواقف التي أدت إلى المبادرة، وشرح الوسيلة والاستراتيجيات المستخدمة في وضع الحالة مع إبراز القضايا الرئيسية في البرنامج. لذلك، تعتبر الحالة الدراسية بمثابة قصة مشوقة عن كيف تم التقييم والمشكلات والأحداث التي حدثت.

هناك العديد من التطبيقات المفيدة للحالات الدراسية في المنشأة، فعلى سبيل المثال، يمكن استخدامها في المناقشات الجماعية، حيث يتفاعل معها الأفراد ويعبرون عن وجهات نظرهم المختلفة للوصول إلى مجموعة من المداخل والأساليب. ويمكن أيضا استخدامها كوسيلة للتعليم الذاتي بالنسبة للأفراد الذين يحاولون فهم كيفية وضع واستخدام التقييم في المنشأة. وأخيرا يمكن أن تمثل الحالات الدراسية وسائل فعالة لتقدير المشاركين خاصة المتميزين منهم. لقد أصبحت الحالة الدراسية واحدة من أكثر الطرق فاعلية لتعلم كيفية تقييم البرنامج.

رابعا: طرق مختصرة لإرجاع الأثر والاتصال بالعميل

على الرغم من أن هذا الفصل قد تضمن نظاما كاملا لجميع أنواع البرامج، إلا أن هناك مدخلا مبسطا ومختصرا قد يكون أكثر ملاءمة للمشروعات القصيرة ومبادرات الموارد البشرية غير المكلفة. فيما يلي خمس قضايا يمكن التعامل معها بأقل وقت ممكن.

١- يمكن أن يكون التخطيط بسيطا للغاية ويحتل فقط وحدة واحدة في مستند تخطيط التقييم، فمن المفيد الاتفاق على من سيطلع على البيانات ومتى سيتلقى البيانات.

٢- يجب أن يكون إرجاع الأثر، أثناء البرنامج، مبسطا عن طريق أحد الاستقصاءات، يتبعه لقاء قصير لعرض النتائج. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة غير رسمية، إلا أنها يجب أن تتعامل، قدر المستطاع، مع العديد من القضايا المشار إليها في هذا الفصل. والأمر الأكثر أهمية من كل ذلك، هو ضرورة أن يظل إرجاع الأثر مبسطا ويؤدي إلى القيام بتصرف ما عند الضرورة.

٣- يجب أن تتضمن دراسة التأثير عرضا للنجاح الفعلي للبرنامج، ومن المفضل التعرض للأنواع الستة للبيانات، وفي حالة استبعاد أنواع معينة من البيانات، لابد من إعداد دراسة التأثير بالبيانات المتاحة، مع اتباع المجالات المناسبة التي تتضمنها الدراسة، كما استعرضناها في هذا الفصل.

٤- يجب عرض نتائج دراسة التأثير في اجتماع مباشر، وجها لوجه، مع العملاء وقد يتطلب الأمر أيضا الاجتماع مع مجموعة المديرين التنفيذيين إذا لم تكن هي المجموعة نفسها، وعادة ما يسهل تنظيم هذا الاجتماع حيث أنه من الاجتماعات الهامة التي يسعى إليها العميل وأيضا أفراد الموارد البشرية.

إن الاجتماع لمدة ساعة من الوقت يمكن أن يتم فيه عرض نتائج البرنامج ومناقشة العديد من القضايا، وبالتالي فمن المفيد استخدام الاقتراحات التي استعرضناها في هذا الفصل.

هـ- احتفظ بدراسة التأثير لاستخدامها في أغراض التسويق، فمن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، تعتبر هذه الدراسة أداة تسويقية فعالة يمكن استخدامها لإقناع الآخرين بنجاح برنامج الموارد البشرية. ومن وجهة نظر العميل، تعتبر هذه الدراسة مستندا وثائقيا تاريخيا يمكن استخدامه كمرجع في المستقبل. هنا لابد من الحرص التام عند عرض نتائج الدراسات السابقة ومراعاة عدم الإعلان عن اسم العميل والمعلومات الهامة الخاصة به.

قائمة المراجع

Allee V. 1996. Adaptive organizations. *Executive Excellence*, 3: 20.

Allen M. 1996. Training via computer on the rise. *National Underwriter Property and Casualty Risks and Benefits Management, 100* (42): 9, 28.

Alliger G. M., & Janak E. A. 1989. Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology, 42* (2): 331-342.

American Productivity & Quality Center. 1998. Leadership development: Building executive talent. *Consortium Benchmarking Study Proposal.* Alexandria VA : ASTD.

American Psychological Association. 1979. Ethical standards of psychologists. *American Psychologist, 2*: 56-60.

American Society for Training and Development. 1997 industry report. *Training* (October): 44.

Argyris C. 1982. Reasoning, learning and action. San Francisco: Jossey-Bass.

Aronson R. B. 1996. Curtain call for CONDUIT. *Manufacturing Engineering, 117* (3): 70-72.

Bailey D. A. 1990. Developing self-awareness through simulation and gaming. *Journal of Management Development, 9* (2): 38-42.

Baird L., Briscoe J., Tuden L., & Rosansky L. 1994. World class executive development. *Human Resource Planning, 16*: 1-16.

Bandura A. 1977. A social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bardach K. C. 1997. Patterns and trends in executive education. *Selections* (August): 18-25.

Barron J. M., Berger M. C., & Black D. A. 1997. On-the-job training. Kalamazoo, MI: Upjohn Institute.

Becker T. E., & Eveleth D. M. 1995. Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, Best paper proceedings: 307-312.

Beer M. 1997. The transformation of the HR function: Resolving tension between a traditional administrative and a new strategic role. *HRManagement, 36*:49-56.

Bergmann L. H., & Queen T. R. 1987. The aftermath: Treating traumatic stress is crucial. *Corrections Today, 49* (5): 100-104.

Bernardin H. J., & Russell J. E. 1998. *Human resource management: An experiential approach*. Boston: Irwin McGraw-Hill.

Birnbauer H. 1987. Evaluation techniques that work. *Training and Development Journal, 41* (1): 53-55.

Bolt J. 1989. *Executive development: A strategy for corporate competitiveness*. New York: Harper & Row.

Borisoff D., & Victor D. 1989. *Conflict management: A communication skills approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bramley P., & Hullah H. 1987. Auditing training. *Journal of European Industrial Training, 11* (6): 5-10.

Brethower S., & Rummler G. A. 1979. Evaluating training. *Training and Development Journal, 33* (5): 14-22.

Breuer N. L. 1992. AIDS issues haven't gone away. *Personnel Journal* (January): 47-49.

Brewington E. L. 1996. *The ASTD training & development handbook*. 4th ed. New York: McGraw-Hill.

Broad M. L., & Newstrom J. W. 1992. *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Buckley R., & Caple J. 1984. The training audit. *Journal of European Industrial Training, 8* (7): 3-8.

Burack E. H., Hochwarter W., & Mathys N. J. 1997. The new management development paradigm. *Human Resource Planning, 20* (1): 14-28.

Butler F. C. 1978. The concept of competence: An operational definition. *Educational Technology, 18* (1): 7-18.

Byrne D. 1969. Attitudes and attraction. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 35-90). New York: Academic Press.

Cannell M. 1997. *Practice makes perfect. People Management, 3* (5): 26-33.

Cappelli P., & Crocker-Hefter A. 1996. Distinctive human resources are firms' core competencies. *Organizational Dynamics, 3*: 7-22.

Chatham J. 1989. Improving interactional organizational research: A model of person/organization fit. *Academy of Management Review, 14*: 333-349.

Cleveland H. 1985. *The knowledge executive*. New York: E. P. Dutton.

Crichton M. 1992. *Rising sun*. New York: Knopf.

De N. Nicola 1990. Debriefing sessions: The missing link in focus groups. *Marketing News, 24* (1): 20-22.

DeWine S. 1994. *The consultant's craft: Improving organizational communication.* New York: St. Martin's Press.

Digman L. 1980. Determining management development needs. *Human resource management* (Winter): 12-17.

Dionne P. 1996. The evaluation of training activities: A complex issue involving different stakes. *Human Resource Development Quarterly, 7* (3): 279286.

Dowling P., & Welch F. 1991. The strategic adaptation process in international human resources management: A case study. *Human Resource Planning, 1*: 61-69.

Emory C. W., & Cooper D. R. 1991. *Business research methods.* 4th ed. Burr Ridge, IL: Irwin.

Estabrooke R. M., & Fay N. F. 1992. Answering the call of "tailored training." *Training* (October): 29, 85-88.

Faerman S. R., & Ban C. 1993. Trainee satisfaction and training impact: Issues in training evaluation. *Public Productivity & Management Review, 16* (3): 299-314.

Filipczak B. 1996. Who owns your OJT? *Training, 33* (12): 44-49.

Ford J. 1993. Benchmarking HRD. *Training and Development Journal* (June): 36-41.

Francis D., & Woodcock M. 1990. *Unblocking organizational values.* Glenview, IL: Scott Foresman.

Furnham A. 1997. *Fire the training department. Across the Board* (March): 9-10.

Galpin T. J. 1996. *The human side of change.* San Francisco: Jossey-Bass.

Garvin D. A. 1993. Building a learning organization. *Harvard Business Review* (July-August): 78-92.

Gaw B. A. 1979. Processing questions: An aid to completing the learning cycle. In J. E. Jones & J. W. Pfeiffer (Eds.), *The 1979 annual handbook for group facilitator* (pp. 147-153). La Jolla, CA: University Associates.

Gentry J. W. 1990. *What is experiential learning?* In J. Gentry (Ed.), *Guide to business gaming and experiential learning* (pp. 9-20). London: Nichols/ GP.

Gery G. 1996. *Electronic performance support systems.* Boston: Weingarten Publications.

-----. 1991. *Electronic performance support systems: How and why to remake the workplace through the strategic application of technology.* Boston: *Weingarten Publications.*

Gitter R. J. 1994. Apprenticeship-trained workers: United States and Great Britain. *Monthly Labor Review* (April): 38-43.

Goldstein I. L. 1986. *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. 2nd ed. Monterey, CA: Brooks-Cole.

Gomez-Mejia L. R., Balkin D. B., & Cardy R. L. 1998. *Managing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Gordon J., & Hequet M. 1997. Live and in person. *Training* (November): 24-31.

Greco J. 1997. Long-distance learning. *Journal of Business Strategy, 18* (3): 53-54.

Grove D. A., & Ostroff C. 1990. *Training program evaluation*. In K. N. Wexley & J. R. Hinrichs (Eds.), *Developing human resources*. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs.

Gunz H. P. 1995. Realism and learning in management simulations. *Journal of Management Education, 19* (1): 54-74.

Gupta A. 1992. Executive searches: A strategic perspective. *Human Resource Planning, 1*: 47-61.

Gutteridge T., Leibowitz Z., & Shore J. 1993. A new look at organizational career development. *Human Resource Planning, 16*: 71-83.

Hamblin A. C. 1970. Evaluation of training. *Industrial Training International* (November): 25-37.

Hawthorne E. M. 1987. *Evaluating training programs*. Westport, CT: Greenwood.

Henry J. 1989. Measuring and practice in experiential learning. In S. Well & I. McGill (Eds.), Making sense of experiential learning. *Diversity in theory and practice* (pp. 25-37). Bristol, PA: Open University Press.

Hilgard E. R., & Bower G. A. 1996. *Theories of learning*. New York: AppletonCentury-Crofts.

Hoover J. D., & Whitehead C. J. 1975. An experiential-cognitive methodology in the first course in management: Some preliminary results. In R. H. Buskirk (Ed.), *Simulation games and experiential learning in action* (pp. 25-30).

Howard R. 1992. The CEO as organizational architect: An interview with Xerox's Paul Allaire. *Harvard Business Review* (September-October): 22-30.

Howes P., & Foley P. 1993. Strategic human resource management: An Australian case study. *Human Resource Planning, 3*: 53-64.

Informationweek. 1997. Computer-based training enters the mainstream--CBT Group shows strong growth as it makes impact with big companies, 27 January, 140.

Ivancevich J. M. 1998. *Human resource management*. Boston: Irwin McGrawHill.

Johnson W. B., & Packer A. H. 1987. *Workforce 2000.* Indianapolis: The Hudson Institute.

Judge T., & Ferris G. 1992. The elusive criterion of fit in human resource staffing decision. *Human Resource Planning, 15*: 47-67.

Kaplan R. S., & Norton D. P. 1992. The balanced scorecard--Measures that drive performance. *Harvard Business Review* (January-February): 7179.

Katz D., & Kahn R. L. 1978. *The social psychology of organizations.* New York: John Wiley & Sons.

Kirkpatrick D. L. 1996. Great ideas revisited. *Training and Development* (January): 54-59.

------. 1994. *Evaluating training programs: The four levels.* San Francisco: BerrettKoehler.

Klepper W. 1994. Adapted from Columbia University Graduate School of Business Course, *Managing Groups and Interpersonal Dynamics.*

Kochan T. 1997. Rebalancing the role of HR. *HRManagement, 36*: 121-127.

Kolb D. A. 1984. Experiential learning. *Experience as the source of learning and development.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kolb D. A., & Lewis L. H. 1986. Facilitating experiential learning: Observations and reflections. In L. H. Lewis (Ed.), *Experiential and simulation techniques for teaching adults* (pp. 99-107). San Francisco: Jossey-Bass.

Kolb D. A., Osland J. S., & Rubin I. M. 1995. *Organizational behavior: An experiential approach.* 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kotter J. 1996. *Leading change.* Boston: Harvard Business School Publishing.

Kruse K. 1997. Five levels of Internet-based training. *Training and Development* (February): 60-61.

Laschinger H. K., & Boss M. W. 1984. Learning styles in nursing students and career choices. *Journal of Advanced Nursing, 9*: 375-380.

Lederman L. C. 1992. Debriefing: Toward a systematic assessment of theory and practice. *Simulation & Gaming, 23* (2): 145-159.

Lederman L. C., & Stewart L. P. 1986. *Instructional manual for THE MARBLE COMPANY: A simulation board game.* New Brunswick, NJ: SCILS.

Lee R. 1996. The "pay-forward" view of training. *People Management, 2* (3): 30-32.

Mager R. F., & Pipe P. 1984. *Analyzing performance problems: Or, you really oughta wanna.* Belmont, CA: David Lake Publishing.

Manis M. 1966. *Cognitive processes*. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Marsick V., Cederholm L., Turner E., & Pearson T. 1992. Action-reflection learning. *Training and Development* (August): 63-66.

Mastaglio T. W., & Callahan R. 1995. A large scale complex virtual environment for team training. *Computer, 28*: 49-56.

Mathieu J. E., & Leonard R. L. 1987. Applying utility concepts to a training program in supervisory skills: A time-based approach. *Academy of Management Journal, 30*: 316-335.

Mathis R. L., & Jackson J. H. 1991. *Personnel/Human resource mangement*. St. Paul: West.

McCall M., Lombardo M., & Morrison A. 1988. *The lessons of experience*. Lexington, MA: Lexington Books.

McCart C. L., Toombs W., Lindsay C., & Crowe M. B. 1985. Learning styles among established professionals. *Paper presented at 1985 AERA Conference*, Chicago.

McGehee W., & Thayer P. W. 1961. *Training in business and industry*. New York: John Wiley.

McKenna J. F. 1992. Apprenticeships: Something old, something new, something needed. *Industry Week* (20 January): 14-20.

Middleton T. 1992. The potential of virtual reality technology for training. *Journal of Interactive Instructional Development* (Spring): 8-11.

Mills J. 1976. A procedure for explaining experiments involving deception. *Personality and Social Psychology Bulletin, 2*: 3-13.

Minehan M. 1996. Virtual reality: The next step in training. *HR Magazine* (August): 144-153.

Mirabile R. J. 1991. Pinpointing development needs: A simple approach to skills assessment. *Training & Development, 45*: 19-25.

Mishan E. J. 1976. *Cost-benefit analysis*. New York: Praeger.

Mondy R. W., & Noe R. M. 1990. *Human resource management*. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon.

Monoky J. F. 1996. *Master the coaching call. Industrial Distribution, 85* (6): 112.

Moses J. L., & Byham W. C., eds. 1977. *Applying the assessment center method*. New York: Pergamon.

Mullaney C. A., & Trask L. D. 1992. Show them the ropes. *Technical and Skills Training* (October): 8-11.

Mullen T., & Lyles M. 1993. Toward improving management's contribution to organizational learning. *Human Resource Planning, 16*: 35-49.

Murphy J. R. 1997. Results first, change second. *Training, 34* (5): 58-64.

Nai A. K. 1994. The latest addition to the executive suite is the psychologist's couch. *Wall Street Journal*, 29 August, 1.

Nissen A. B., & Ransom L. S. 1983. Group debriefings: Peer assistance for the physically challenged student. *Journal of Cooperative Education, 20* (1): 106-112.

Nunally J. 1978. *Psychometric theory*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

Osbaldeston M., & Barham K. 1992. Using management development for competitive advantage. *Long Range Planning, 6*: 18-24.

Overman S. 1995. Japan shares ways to improve job training. *HR Magazine* (January): 60, 62, 64.

Packham R., Roberts R., & Bawden R. 1989. Our faculty goes experiential. In S. Weil & I. McGill (Eds.), *Making sense of experiential learning* (pp. 129-149). Bristol, PA: Open University Press.

Pearson M., & Smith D. 1986. Debriefing in experience-based learning. *Simulation/Games for Learning, 16* (4): 155-172.

Peterson G. W., & Stakenas R. G. 1981. Performance-based education: Method for preserving quality, equal opportunity, and economy in public higher education. *Journal of Higher Education, 52* (4): 352-368.

Petranek C., Corey S., & Black R. 1992. Three levels of learning in simulations: Participating, debriefing, and journal writing. *Simulation and Gaming, 23* (2): 174-185.

Phillips J. J. 1997. A rational approach to evaluating training programs . . . including calculating ROI. *The Journal of Lending & Credit Risk Management, 79* (11): 43-50.

-----. 1996. *Accountability in Human Resource Management*. Houston: Gulf Publishing Company.

Phipps P. A. 1996. On-the-job training and employee productivity. *Monthly Labor Review, 119* (3): 3.

Pierre D. 1996. The evaluation of training activities: A complex issue involving different stakes. *Human Resource Development Quarterly, 7* (3): 279.

Plant R. A., & Ryan R. J. 1992. Training evaluation: A procedure for validating an organization's investment in training. *Journal of European Industrial Training, 16* (10): 22-38.

Prahalad C., & Hamel G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* (May-June): 277-299.

Psotka J. 1995. Immersive training systems: Virtual reality and education and training. *Instructional Science, 23*: 405-431.

Reynolds L. 1993. Apprenticeship program raises many questions. *HR Focus* (July): 1, 4.

Robinson D. G., & Robinson J. 1995. Performance consulting: *Moving beyond training*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Robinson G., & Wick C. 1992. Executive development that makes a business difference. *Human Resource Planning, 15*: 63-75.

Rothwell W. J. 1996. *Beyond training and development: State-of-the-art strategies for enhancing human performance*. New York: AMACOM.

Rothwell W. J., & Kazanas H. C. 1993. *The complete AMA guide to management development*. New York: AMACOM.

قائمة إصدارات بميك ٢٠٠٣

م	عنوان الكتاب	إسم المؤلف	سنة الطبع
١	الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن	نيلز جوران و جان روي	٢٠٠٣
٢	إدارة المستقبل	مختارات بميك	٢٠٠٣
٣	الإدارة الإليكترونية	مختارات بميك	٢٠٠٣
٤	موسوعة مدربون بارعون .. ج١ ـ قيادة العوامل السبعة للتغيير	مختارات بميك	٢٠٠٣
٥	موسوعة مدربون بارعون .. ج٢ ـ مهارات وقدرات للتفكير والعمل	مختارات بميك	٢٠٠٣
٦	موسوعة مدربون بارعون .. ج٣ ـ القواعد غير المكتوبة للإبداع	مختارات بميك	٢٠٠٣
٧	موسوعة مدربون بارعون .. ج٤ ـ التدريب المباشر لقيادة أكثر سموا	مختارات بميك	٢٠٠٣
٨	التفكير الاستراتيجي .. المهارات والممارسات	مختارات بميك	٢٠٠٣
٩	التخطيط الاستراتيجي .. هل يخلو المستقبل من المخاطر؟	مختارات بميك	٢٠٠٣
١٠	الجودة الشاملة .. الدليل المتكامل	مختارات بميك	٢٠٠٣
١١	أفكار لكسر الإطار	د. عبد الرحمن توفيق	٢٠٠٢
١٢	الإدارة بذكاء	مختارات بميك	٢٠٠٢
١٣	هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعا	مختارات بميك	٢٠٠٢
١٤	السيناريو - فن الحوار الاستراتيجي	مختارات بميك	٢٠٠٢
١٥	كيف تجعل المستحيل ممكنا	تريسي جريسي	٢٠٠٢
١٦	إدارة الأزمات .. التخطيط لما قد لا يحدث	ستيفين فينك	٢٠٠٢
١٧	كيف تصبح مدربا فعالا (طبعة ثانية مزيدة ومنقحة)	د. عبد الرحمن توفيق	٢٠٠٢
١٨	إرجاع الأثر ٣٦٠ درجة - التقييم الشامل للأداء	ريتشارد لبسنجر	٢٠٠١
١٩	١٠٠ طريقة لحل المشكلات الإدارية	جيمس هيجنز	٢٠٠١
٢٠	إدارة البيئة	كلود فوسلر	٢٠٠١
٢١	الإبداع في السلم و الحرب	لواء / سعد خليل	٢٠٠١
٢٢	الإدارة والقيادة ج١ .. الذات أنت كما تفكر	ديفيد ويتون	٢٠٠١
٢٣	الإدارة والقيادة ج٢ .. العلاقات التفاعل الإيجابي	ديفيد ويتون	٢٠٠١
٢٤	الإدارة والقيادة ج٣ .. الأدوات فعالية الأساليب والنتائج	ديفيد ويتون	٢٠٠١
٢٥	الإنصات – فهم ما وراء الكلمات	مادلين بيرلي	٢٠٠١
٢٦	التدريب عن بعد	د. عبد الرحمن توفيق	٢٠٠١

م	عنوان الكتاب	إسم المؤلف	سنة الطبع
٢٧	التغيير .. التخطيط لما قد لا يحدث	جيمس روبنسون	٢٠٠١
٢٨	المستشار .. منهج متكامل لتطوير الأداء	جيمس روبنسون	٢٠٠١
٢٩	تقييم الأداء الاستراتيجي ج١.. المعرفة والأصول الفكرية	كريس اشتون	٢٠٠١
٣٠	تقييم الأداء الاستراتيجي ج٢.. الممارسات الأفضل للجودة	كريس اشتون	٢٠٠١
٣١	تقييم الأداء الاستراتيجي ج٣.. أداء العاملين وإرضاء العملاء	كريس اشتون	٢٠٠١
٣٢	حرب الإبداع .. فن الإدارة بالأفكار	كريستوفر فريدريك	٢٠٠١
٣٣	قمة التفاوض .. لعقد العلاقات الناجحة والصفقات الرابحة	جيفين كندي	٢٠٠١
٣٤	قوة الكلمة .. فن التخاطب مع فرد واحد او مليون	دوروثي ليدز	٢٠٠١
٣٥	هكذا ينبغي أن يكون رجل الأعمال	دانيال جروس	٢٠٠١
٣٦	التفكير الإيجابي	ان ماكجي	٢٠٠٠
٣٧	بلا إجهاد الطرق الذكية للاحتفاظ بالحيوية	دوين ترامبل	٢٠٠٠
٣٨	٥٠ كتابا صنعت فكر القادة ج١	ستيوارت كراينر	١٩٩٩
٣٩	٥٠ كتابا صنعت فكر القادة ج٢	ستيوارت كراينر	١٩٩٩
٤٠	CD + تقييم التدريب	د. عبد الرحمن توفيق	١٩٩٩
٤١	الإدارة الأصول والجذور	د. عبد الرحمن توفيق	١٩٩٩
٤٢	السكرتارية ج١ "مهارات تنظيم وإدارة العمل"	د. عبد الرحمن توفيق	١٩٩٩
٤٣	السكرتارية ج٢ "مهارات التعامل مع الآخرين	د. عبد الرحمن توفيق	١٩٩٩
٤٤	صديقي المدير والتفويض	د.بسيوني البرادعي	١٩٩٩
٤٥	١٪ قمة الأداء	دافيد لاسكال	١٩٩٨
٤٦	الإدارة بالعملاء	ريتشارد ويتلي	١٩٩٨
٤٧	التفكير الاستراتيجي .. فن إدارة المستقبل	بوب جارات	١٩٩٨
٤٨	قراءة في كتاب العادات السبع	د. ستيفن كوفي	١٩٩٨
٤٩	المسارات الأربعة للتفوق	جون ب. ماينز	١٩٩٨
٥٠	دليل صحة المديرين في مواجهه ضغوط العمل	د. روبرت س. اليوت	١٩٩٨
٥١	أسرار قادة التميز	د. ابراهيم الفقي	١٩٩٧
٥٢	أين ستكون غدا	لوري باس	١٩٩٧
٥٣	بلا حدود .. إتقان مهارات وفنون البيع والتسويق	د. ابراهيم الفقي	١٩٩٧
٥٤	فن إدارة الاختلاف "دليل المفاوض الفعال"	د. جوديث أي .فيشر	١٩٩٧
٥٥	٥٠ طريقة للاحتفاظ بالعملاء	بول تيم	١٩٩٦
٥٦	إدارة الجودة الشاملة ج١ .. التغيير الثقافي	فيليب اتكنسون	١٩٩٦

م	عنوان الكتاب	إسم المؤلف	سنة الطبع
٥٧	إدارة الجود الشاملة ج ٢ .. تطبيق إدارة الجودة	فيليب اتكنسون	١٩٩٦
٥٨	إدارة الجود الشاملة ج ٣ .. أدوات الجودة الشاملة	فيليب اتكنسون	١٩٩٦
٥٩	استراتيجيات الاستثمار البشري	د. عبد الرحمن توفيق	١٩٩٦
٦٠	تحويل التدريب	جون نيو ستروم	١٩٩٦
٦١	دليل الإدارة للتدريب والتنمية	خبراء بميك	١٩٩٥
٦٢	الأصول والمبادئ العلمية للتدريب	د. عبد الرحمن توفيق	١٩٩٤
٦٣	العملية التدريبية	د. عبد الرحمن توفيق	١٩٩٤

منهج الإدارة العليا

م	عنوان الكتاب	إسم المؤلف	سنة الطبع
١	التخطيط الاستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا	خبراء بميك	٢٠٠٢
٢	التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي	خبراء بميك	٢٠٠٢
٣	التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا	خبراء بميك	٢٠٠٢
٤	كيف تفكر إيجابيا	خبراء بميك	٢٠٠٢
٥	مجالات تقييم الأداء الفعال - ج١	خبراء بميك	٢٠٠٢
٦	مجالات تقييم الأداء الفعال - ج٢	خبراء بميك	٢٠٠٢
٧	كيف تفكر استراتيجيا	خبراء بميك	٢٠٠٢
٨	المفاضلة المعيارية	خبراء بميك	٢٠٠٣

منهج المهارات القيادية

م	عنوان الكتاب	إسم المؤلف	سنة الطبع
٩	المهارات الإدارية للإدارة التنفيذية	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٠	القيادة المشكلات والأدوات ج١	خبراء بميك	٢٠٠٢
١١	القيادة المشكلات والأدوات ج٢	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٢	خصخصة الإدارة والتفكير الإبداعي	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٣	الإدارة بالمشاركة	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٤	دبلوماسية التعامل للقيادات العليا	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٥	أخلاقيات وقيم القائد الإداري	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٦	تنمية الفكر الإبداعي للقيادات الإدارية	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٧	المهارات التخصصية للقائد الفعال	خبراء بميك	٢٠٠٢

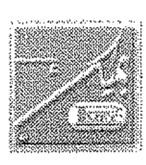
م	عنوان الكتاب	إسم المؤلف	سنة الطبع
	منهج المهارات الاشرافية		
١٨	الأداء المتكامل للمدراء	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٩	الإدارة بالأهداف وقياس النتائج	خبراء بميك	٢٠٠٢
٢٠	الأساليب الحديثة في التفكير الإداري	خبراء بميك	٢٠٠٢
٢١	الدافعية وحوافز العمل	خبراء بميك	٢٠٠٢
٢٢	مواجهة ضغوط العمل	خبراء بميك	٢٠٠٢
٢٣	المهارات الإدارية ومهارات التعامل مع الآخرين	خبراء بميك	٢٠٠٢
٢٤	تنمية المهارات الإشرافية والإدارية	خبراء بميك	٢٠٠٢
٢٥	المهارات القيادية	خبراء بميك	٢٠٠٢
٢٦	السلوك القيادي للإدارة العليا	خبراء بميك	٢٠٠٢
	منهج المهارات الإدارية		
٢٧	إدارة الوقت	خبراء بميك	٢٠٠٢
٢٨	إعداد وكتابة التقارير	خبراء بميك	٢٠٠٢
٢٩	التخطيط والمتابعة	خبراء بميك	٢٠٠٢
٣٠	الإدارة لفرق العمل	خبراء بميك	٢٠٠٢
٣١	تجارب الإبداع والجودة	خبراء بميك	٢٠٠٢
٣٢	تطوير أداء وحدات الأعمال الاستراتيجية	خبراء بميك	٢٠٠٢
٣٣	تفويض السلطة	خبراء بميك	٢٠٠٢
٣٤	الإدارة المالية لغير الماليين	خبراء بميك	٢٠٠٢
٣٥	إعداد التقارير وإدارة الاجتماعات	خبراء بميك	٢٠٠٢
٣٦	المهارات السلوكية والقيادية	خبراء بميك	٢٠٠٢
	منهج المدير الفعال		
٣٧	التأهيل لشغل مناصب إدارية أعلى	خبراء بميك	٢٠٠٢
٣٨	الأداء المتميز للمدير	خبراء بميك	٢٠٠٢
٣٩	تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	خبراء بميك	٢٠٠٢
٤٠	إعداد خطط العمل	خبراء بميك	٢٠٠٢
٤١	فن إدارة الأزمات والصراعات	خبراء بميك	٢٠٠٢

م	عنوان الكتاب	إسم المؤلف	سنة الطبع
٤٢	الأداء البشري الفعال	خبراء بميك	٢٠٠٢
٤٣	تطوير المنظمات	خبراء بميك	٢٠٠٢
٤٤	إدارة التغيير والتطوير	خبراء بميك	٢٠٠٢
٤٥	مهارة إدارة وتوجيه الناس	خبراء بميك	٢٠٠٢
	منهج المهارات السلوكية		
٤٦	مهارات الاتصال والعلاقات مع الآخرين	خبراء بميك	٢٠٠٢
٤٧	مهارات التعامل مع الجمهور	خبراء بميك	٢٠٠٢
٤٨	فن الاتفاق مع الآخرين	خبراء بميك	٢٠٠٢
٤٩	تقديم وتهيئة المعينين الجدد	خبراء بميك	٢٠٠٢
٥٠	مهارات التقديم والعرض	خبراء بميك	٢٠٠٢
٥١	الاتصال وبناء فريق العمل	خبراء بميك	٢٠٠٣
	منهج النظم والأساليب		
٥٢	نظم وأساليب العمل	خبراء بميك	٢٠٠٢
٥٣	نظم تقييم الأداء	خبراء بميك	٢٠٠٢
٥٤	نظم الحفظ والاسترجاع	خبراء بميك	٢٠٠٢
٥٥	نظم المعلومات وقواعد البيانات	خبراء بميك	٢٠٠٢
٥٦	نظم الأجور والعوائدج١	خبراء بميك	٢٠٠٢
٥٧	نظم الأجور والعوائدج٢	خبراء بميك	٢٠٠٢
٥٨	تطبيقات الحاسب الآلي للإدارة التنفيذية	خبراء بميك	٢٠٠٢
٥٩	تبسيط إجراءات العمل	خبراء بميك	٢٠٠٣
	منهج مهارات التدريب		
٦٠	إدارة المراكز التدريبية	خبراء بميك	٢٠٠٢
٦١	تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية	خبراء بميك	٢٠٠٢
٦٢	تخطيط وإدارة النشاط التدريبي	خبراء بميك	٢٠٠٢
٦٣	التدريب على رأس العمل	خبراء بميك	٢٠٠٢
٦٤	تقييم العملية التدريبية	خبراء بميك	٢٠٠٢
٦٥	المدرب الفعال	خبراء بميك	٢٠٠٢

م	عنوان الكتاب	إسم المؤلف	سنة الطبع
	منهج تنمية الموارد البشرية		
٦٦	تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم	خبراء بميك	٢٠٠٢
٦٧	تخطيط المسار الوظيفي والتنمية الذاتية	خبراء بميك	٢٠٠٢
٦٨	تنمية القوى العاملة وسياسات النمو الوظيفي	خبراء بميك	٢٠٠٢
٦٩	دراسات الوصف الوظيفي	خبراء بميك	٢٠٠٢
٧٠	تخطيط وتنمية الموارد في المؤسسات	خبراء بميك	٢٠٠٢
٧١	أساليب إحداث التغيير والتطوير التنظيمي	خبراء بميك	٢٠٠٢
٧٢	الإدارة الفعالة للموارد البشرية	خبراء بميك	٢٠٠٢
	منهج مهارات السكرتارية		
٧٣	المفاهيم الأساسية لأعمال ووظائف السكرتارية	خبراء بميك	٢٠٠٢
٧٤	الاستقبال والعلاقات العامة	خبراء بميك	٢٠٠٢
٧٥	معالجة المكالمات الهاتفية	خبراء بميك	٢٠٠٢
٧٦	تنظيم الوقت والاجتماعات	خبراء بميك	٢٠٠٢
٧٧	تنظيم وتنسيق المكاتب	خبراء بميك	٢٠٠٢
٧٨	الاتصال الفعال	خبراء بميك	٢٠٠٢
٧٩	الاتصالات التحريرية	خبراء بميك	٢٠٠٢
٨٠	نظم الحفظ والاسترجاع	خبراء بميك	٢٠٠٢
٨١	معالجة البريد الصادر والورد	خبراء بميك	٢٠٠٢
٨٢	التعامل مع الرؤساء	خبراء بميك	٢٠٠٢
	منهج مهارات التسويق والبيع		
٨٣	إعداد بحوث التسويق	خبراء بميك	٢٠٠٢
٨٤	وضع الاستراتيجية التسويقية	خبراء بميك	٢٠٠٢
٨٥	الاحتفاظ بالعملاء للأبد	خبراء بميك	٢٠٠٢
٨٦	طرق وأساليب البيع المتقدمة	خبراء بميك	٢٠٠٢
٨٧	مهارات التعامل مع الجمهور	خبراء بميك	٢٠٠٢
٨٨	بحوث التسويق ودراسة المستهلك	خبراء بميك	٢٠٠٢
٨٩	العناية بالعميل	خبراء بميك	٢٠٠٢

م	عنوان الكتاب	إسم المؤلف	سنة الطبع
٩٠	التسويق	خبراء بميك	٢٠٠٢
٩١	مهارات العناية بالعملاء	خبراء بميك	٢٠٠٣
٩٢	أسس الخدمة المتميزة	خبراء بميك	٢٠٠٣
٩٣	الريادة والتفوق في الخدمة	خبراء بميك	٢٠٠٣
٩٤	عميل مدى الحياة	خبراء بميك	٢٠٠٣
	منهج المهارات المالية والمحاسبية "١" الاساسية		
٩٥	تقييم الأداء المالي والإداري للمشروعات	خبراء بميك	٢٠٠٢
٩٦	تنمية مهارات مديري الشئون المالية ج١	خبراء بميك	٢٠٠٢
٩٧	تنمية مهارات مديري الشئون المالية ج٢	خبراء بميك	٢٠٠٢
٩٨	التخطيط المالي واعداد الموازنات	خبراء بميك	٢٠٠٢
٩٩	التخطيط والرقابة المالية	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٠٠	النظم المحاسبية والتحليل المالي للمديرين	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٠١	دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات	خبراء بميك	٢٠٠٢
	منهج المهارات المالية والمحاسبية "١" المتقدمة		
١٠٢	التحليل المالي وترشيد قرارات الاستثمار	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٠٣	المهارات التخصصية للمدير المالي	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٠٤	محاسبة التكاليف وترشيد الإنفاق	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٠٥	الرقابة المالية والتدقيق الداخلي	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٠٦	دراسات الجدوى للمشروعات الجديدة والتوسعات	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٠٧	اتخاذ القرارات المالية للإدارة العليا	خبراء بميك	٢٠٠٢
	منهج المهارات المالية والمحاسبية "١" المتخصصة		
١٠٨	ممارسة الأعمال المصرفية	خبراء بميك	٢٠٠٣
١٠٩	المفاهيم الحديثة لإدارة البنوك	خبراء بميك	٢٠٠٣
١١٠	البورصات المالية وتكوين محافظ الاستثمار	خبراء بميك	٢٠٠٢
١١١	مفاهيم وأسس الاستثمار الفعال	خبراء بميك	٢٠٠٢
١١٢	محاسبة التكاليف النفطية	خبراء بميك	٢٠٠٣
١١٣	استراتيجيات الاستثمار وإدارة الأموال	خبراء بميك	٢٠٠٢
١١٤	المفاهيم المالية المعاصرة	خبراء بميك	٢٠٠٣

م	عنوان الكتاب	إسم المؤلف	سنة الطبع
	منهج المهارات المتخصصة		
١١٥	إدارة الصيانة وتشغيل المرافق	خبراء بميك	٢٠٠٢
١١٦	المشتريات والمخازن	خبراء بميك	٢٠٠٢
١١٧	مهارات التفاوض وإتمام التعاقد	خبراء بميك	٢٠٠٢
١١٨	إدارة العقود	خبراء بميك	٢٠٠٢
١١٩	المرأة المديرة	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٢٠	مسئولي الأمن أساسي	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٢١	مسئولي الأمن متقدم	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٢٢	السلامة والصحة المهنية	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٢٣	إدارة الجودة الشاملة	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٢٤	مهارات البحث واعداد التقارير المتخصصة	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٢٥	مراحل اعداد وترسية المناقصات	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٢٦	العلاقات العامة والإعلام	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٢٧	الإدارة لغير الإداريين	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٢٨	تنمية مهارات السكرتارية التنفيذية	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٢٩	مهارات التعامل مع وسائل الإعلام	خبراء بميك	٢٠٠٢
١٣٠	التحدث على الملأ والعرض الجيد	خبراء بميك	٢٠٠٣
	منهج العلاقات العامة والإعلام		
١٣١	العلاقات العامة (الأسس والمبادئ)	خبراء بميك	٢٠٠٣
١٣٢	العلاقات العامة (النظريات والتطبيق)	خبراء بميك	٢٠٠٣
١٣٣	الاستقبال والمراسم والحفلات	خبراء بميك	٢٠٠٣
١٣٤	إدارة المناسبات	خبراء بميك	٢٠٠٣
١٣٥	العلاقات الدولية (ج١)	خبراء بميك	٢٠٠٣
١٣٦	العلاقات الدولية (ج٢)	خبراء بميك	٢٠٠٣



أمر توريد

المرسل : .... الجهة : ....

العنوان : ....

هاتف : .... فاكس : ....

بريد الكتروني:

يكتب على الطرود العنوان التالي:

....

ترسل الفواتير بإسم : ....

إسم الإصدار	سعر الوحدة	العدد	الاجمالي

بريد سريع يضاف ٢٥٪ يصل خلال ٣ أيام •	الاجمالي الفرعي	
بريد جوي يضاف ٢٥٪ يصل خلال ١٠ أيام	(+) مصاريف	
التوريد رهن بالتسديد	شحن	

- طلبات دور النشر والمكتبات يتفق بشأنها مباشرة
- طرق السداد :
  - نقداً بمقر الشركة.
  - بشيك مقبول الدفع بإسم مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ويرسل بالبريد السريع على عنوان المركز.
  - التحويل إلى حساب مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) .. بنك القاهرة / فرع الجيزة .. حساب رقم ١٧١٧٩

مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)
٢٣ شارع عامر - ميدان المساحة - الدقي - جمهورية مصر العربية
ص.ب : ٣٢٨ الأورمان رمز بريدي ١٢٦١٢
هاتف : ٣٣٦٧٩٦٠ - ٧٦١٠٢٩٨ (٢٠٢)
فاكس : ٧٦١٠٣١٧ - ٧٦١٠٢٩٨ (٢٠٢)
البريد الألكتروني :
publications@pmec egypt.com
كما يمكنكم زيارتنا على شبكة الإنترنت :
www.pmecegypt.com

- للأوامر الأقل من ١٠٠ جنيه أو ثلاث كتب . يضاف ٢٥ جنيه على كل كتاب عند إرسالها بالبريد السريع .